Malcolm Gladwell

blink

Decizii bune în 2 secunde

CU O NOUĂ POSTFAȚĂ A AUTORULUI SI UN INTERVIU INEDIT CU MALCOLM GLADWELL

PUBLICA

Original, accesibil, anecdotic, aerisit, captivant: acesta este stilul lui Malcolm Gladwell. Un stil care îmbină știința, sociologia, psihologia, cultura pop și care propune o interpretare cu totul nouă a realităților. Toate cărțile sale au fost numărul unu în clasamentul New York Times Book Review.

Născut în Marea Britanie și crescut în Canada, Gladwell a studiat istoria la Universitatea din Toronto. Și-a dorit o carieră în advertising, dar negăsind de lucru, s-a orientat către jurnalism. Între anii 1987 și 1996 a fost reporter la Washington Post, unde a scris despre afaceri și știință. Din 1996 este editorialist la The New Yorker.

Malcolm Gladwell ocupă poziția 2 în clasamentul global al celor mai influenți gânditori de business Thinkers 50 – ediția 2009 – înregistrând o urcare spectaculoasă cu 18 poziții față de ediția din 2007. În 2005, revista Time l-a inclus în clasamentul celor mai influente 100 de persoane din lume.

De același autor la editura Publica au mai apărut **Excepționalii** (2009) și **The Tipping Point** (2008). Ultima sa carte **What the dog saw** (2010) este în curs de apariție la aceeași editură.

ÎN **THE TIPPING POINT**, MALCOLM GLADWELL A REDEFINIT FELUL ÎN CARE PERCEPEM LUMEA EXTERIOARĂ.

ÎN **BLINK**, EL REVOLUȚIONEAZĂ FELUL ÎN CARE ÎNȚELEGEM LUMEA INTERIOARĂ.

Pornind de la studii de ultimă oră din domeniul neuroștiinței și al psihologiei pentru a demonstra că diferența dintre o decizie bună și una greșită nu stă atât în volumul de informații cu care lucrăm, cât în capacitatea de a ne concentra asupra unor detalii esențiale, Gladwell ne învață cum putem lua decizii mai bune – acasă, la birou și în viața de zi cu zi.

PUBLICA

Str. Ștefan Mihăileanu 28A
Sect.2, București,
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

blink

Gladwell ilustrează cu măiestrie un aspect al vieții noastre mentale pe care ne bazăm într-o măsură covârșitoare, dar pe care foarte rar îl analizăm, anume abilitatea de a face judecăți rapide și de a lua decizii spontane, edificatoare. O carte incitantă și o experiență foarte plăcută.

Donna Seaman, Booklist

După ce am parcurs primele pagini din **Blink** am știut că voi petrece toată noaptea citind această carte.

Jennifer Reese, Entertainment Weekly

Blink trece alert printr-o serie de istorii încântătoare... Gladwell ne surprinde constant cu informații și fenomene fascinante... Dacă aveți încredere în judecata mea spontană, cumpărați această carte: veți fi încântați.

David Brooks, New York Times Book Review

Cartea este o desfătare... Povestitorul Gladwell e genial. Este ca un zeu hindus, atotștiutor, al anecdotelor: le extrage din toate domeniile imaginabile ale existenței umane.

Lev Grossman, Time

Gladwell este pentru științele sociale ceea ce a fost Stephen Hawking pentru teoria fizicii... Gladwell își ilustrează teoriile cu exemple fascinante, combinând datele științifice cu o scriitură excepțională.

Jill Spitznass, Portland Tribune

PUBLICA
aduce idei
publica.ro

teba TRANS EUROPEAN BUSINESS ACADEMY
Anticipating Evolution
www.bussinessacademy.cc

ISBN: 978-973-1931-81-4
9 789731 931814

Malcolm Gladwell

blink

Decizii bune în 2 secunde

Traducere din engleză de Irina Henegar
Cu o nouă postfață a autorului

PUBLICA

The original title of this book is:
Blink: The Power of Thinking Without Thinking,
by Malcolm Gladwell

Copyright © 2005 by Malcolm Gladwell.

Afterword and reading group copyright © 2007 by Malcolm Gladwell

All rights reserved.

© Publica, 2011, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-1931-81-4

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GLADWELL, MALCOLM
Blink. Decizii bune în 2 secunde / Malcolm Gladwell ;
trad.: Irina Henegar. – București : Publica, 2011

Bibliogr.
ISBN 978-973-1931-81-4

I. Gladwell, Malcolm
II. Henegar, Irina (trad.)

159.9

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

REDACTOR:
Doru Someșan

DESIGN:
Alexe Popescu

DTP:
Florin Teodoru

CORECTURĂ:
Elena Bițu
Adina Dinițoiu

Părinților mei,
Joyce și Graham Gladwell

„Cartea este o desfătare... Povestitorul Gladwell este genial. E ca un zeu hindus, atotștiutor, al anecdotelor: le extrage din toate domeniile imaginabile ale existenței umane".

– Lev Grossman, *Time*

„*Blink* trece alert printr-o serie de istorii încântătoare... Gladwell ne surprinde constant cu informații și fenomene fascinante... Dacă aveți încredere în judecata mea spontană, cumpărați această carte: veți fi încântați".

– David Brooks, *New York Times Book Review*

„Fascinantă... *Blink* satisface și încântă... Conține studii de caz extraordinare, împletituri abile de experimente și explicații psihologice, corelații surprinzătoare între fenomene disparate, toate acestea reprezentând marca lui Gladwell".

– Howard Gardner, *Washington Post*

„Domnul Gladwell este un povestitor cu har, cu o capacitate specială de a găsi personaje memorabile și anecdote încântătoare".

– George Anders, *Wall Street Journal*

Cuprins

Introducere
Statuia care arăta ciudat 11

1. Teoria feliilor subțiri: ce poți face cu doar câteva informații 25

2. Ușa încuiată: viața secretă a deciziilor spontane 53

3. Eroarea Warren Harding: de ce ne îndrăgostim de bărbați înalți, misterioși și frumoși 75

4. Marea victorie a lui Paul Van Riper: crearea unei structuri pentru spontaneitate 99

5. Dilema lui Kenna: metoda corectă – și metoda greșită – de a-i întreba pe oameni ce-și doresc 141

6. Șapte minute în Bronx: delicata artă de a citi gândurile 177

Concluzie
Ascultă cu ochii: Ce ne învață *Blink* 227

Postfață 237

Note 257

Mulțumiri 267

Ghid pentru lectură de grup 271

Introducere

Statuia care arăta ciudat

În septembrie 1983, un negustor de artă pe nume Gianfranco Becchina a contactat Muzeul „J. Paul Getty" din California. Spunea că deține o statuie de marmură datând din secolul al XI-lea î.Hr. Era ceea ce este cunoscut drept un kouros – o sculptură reprezentând nudul unui bărbat tânăr, stând cu piciorul stâng înainte și cu brațele pe lângă corp. În lume mai există doar în jurul a două sute de astfel de statui, majoritatea fiind găsite grav avariate sau fragmentate în gropi de morminte sau situri arheologice. Acesta, însă, era aproape perfect conservat. Măsura aproape șapte picioare în înălțime. Avea un fel de strălucire ușor colorată, care o distingea de celelalte antichități. Era o descoperire extraordinară. Prețul pe care-l cerea Becchina era de aproape 10 milioane de dolari.

Muzeul Getty a acționat precaut. A luat kouros-ul în custodie și a demarat o investigație amănunțită. Era statuia similară celorlalți kouroi* descoperiți până atunci? Răspunsul părea să fie afirmativ. Stilul sculpturii amintea de kouros-ul Anavyssos din Muzeul Național de Arheologie din Atena, ceea ce însemna că aparținea unei anumite perioade și unui anumit loc. Unde și când fusese descoperită statuia? Nimeni nu putea răspunde cu exactitate, însă Becchina le-a pus la dispoziție reprezentanților departamentului juridic al Muzeului Getty un

* Plural de la kouros (n.t.).

vraf de documente referitoare la istoria sa mai recentă. Conform documentelor, statuia făcuse parte, începând cu anii '30, din colecția privată a unui doctor elvețian pe nume Lauffenberger, care, la rândul său, o achiziționase de la un cunoscut negustor de artă din Grecia pe nume Roussos.

Stanley Margolis, geolog la Universitatea din California, a petrecut două zile la Getty, examinând suprafața statuii cu un stereomicroscop de înaltă rezoluție. Apoi a prelevat o mostră cu un diametru de un centimentu și cu o lungime de doi centimetri de sub genunchiul drept și a analizat-o folosind un microscop cu electroni, un spectrometru de masă, difracție cu raze X și fluorescență cu raze X. Concluzia lui Margolis a fost că statuia era lucrată în marmură dolomitică din vechea carieră Cape Vathy din Insula Thasos, iar suprafața ei era acoperită cu un strat subțire de calcit – un aspect esențial, susținea Margolis, deoarece dolomita se transformă în calcit abia în decursul a sute, dacă nu mii de ani. Cu alte cuvinte, statuia era antică. Nu era vreun fals contemporan.

Cei de la Getty s-au declarat satisfacuți. La paisprezece luni de la începerea investigației, s-au decis să achiziționeze statuia. În toamna anului 1986, a fost prezentată publicului pentru prima oară. Publicația *New York Times* a marcat evenimentul printr-un articol pe prima pagină. Câteva luni mai târziu, curatorul de antichități de la Muzeul Getty, Marion True, a scris un lung și elogios articol cu privire la achiziția statuii, pentru jurnalul de artă *The Burlington Magazine*. „Înălțându-se drept, fără susținere exterioară, cu brațele strâns lipite de corp, kouros-ul exprimă acea vitalitate încrezătoare pe care o regăsim la semenii săi." True conchidea triumfător: „Zeu sau muritor, el întruchipează întreaga energie radioasă a adolescenței artei vestice".

Cu toate acestea, kouros-ul avea o problemă. Nu arăta cum trebuia. Primul care a remarcat acest lucru a fost un istoric de

artă pe nume Federico Zeri, membru în consiliul de administrație al Muzeului Getty. Când Zeri a vizitat studioul de restaurare al muzeului pentru a vedea kouros-ul, în decembrie 1983, a rămas surprins în timp ce se uita la unghiile statuii. Nu putea spune exact de ce, dar ceva nu părea deloc în regulă. Următoarea a fost Evelyn Harrison. Ea era unul dintre cei mai mari experți în sculptura greacă și se afla la Los Angeles în vizită la Muzeul Getty cu puțin timp înainte de încheierea tranzacției cu Becchina. „Arthur Houghton, curatorul muzeului la vremea aceea, ne-a condus spre locul unde se afla statuia", își amintește Harrison. A dezvelit statuia si a spus: „Nu este încă a noastră, dar va fi în câteva săptămâni". Reacția mea a fost: „Îmi pare rău să aud asta". Ce văzuse Harrison? Nici ei nu-i era clar. În momentul în care a văzut pentru prima dată statuia, Harrison nu avea decât o bănuială, un sentiment instinctiv că ceva nu era bine. Câteva luni mai târziu, Houghton l-a adus pe fostul director al Muzeului de Artă Contemporană din New York, Thomas Hoving, să vadă sculptura. Hoving obișnuia să consemneze primul cuvânt care îi trecea prin minte la vederea a ceva nou. Nu avea să uite niciodată cuvântul pe care i l-a sugerat întâlnirea cu statuia. „Era proaspăt – foarte proaspăt", își aduce aminte Hoving. Iar „proaspăt" nu este chiar cuvântul potrivit pentru o statuie veche de două mii de ani. La o privire retrospectivă, Hoving și-a dat seama de ce avusese acea reacție. „Făcusem câteva săpături în Sicilia, unde am găsit fragmente din astfel de sculpturi. Nu arată deloc așa când le scoți din pământ. Acesta arăta ca și cum ar fi fost scufundat în cea mai bună cafea cu lapte de la Starbucks."

Hoving s-a întors către Houghton și l-a întrebat: „Ați plătit deja?"

Hoving își amintește că acesta a pălit.

„Dacă ați plătit-o, încercați să vă recuperați banii. Altfel, nu faceți tranzacția."

Cei de la Getty au început să se îngrijoreze, prin urmare au organizat un simpozion special în Grecia, pe tema kouros-ului. Au împachetat statuia, au trimis-o la Atena și au invitat cei mai de seamă experți în sculptură. La acel moment, corul dezaprobărilor devenise asurzitor.

La un moment dat, Harrison se afla lângă un bărbat pe nume George Despinis, directorul Muzeului Acropolis din Atena. Acesta a privit statuia și a înmărmurit. „Oricine a văzut vreodată o statuie scoasă din pământ, i-a spus, își poate da seama că această sculptură nu a fost niciodată în pământ." După ce a privit pentru câteva clipe statuia, Georgios Dontas, președintele Societății de Arheologie din Atena, a fost străbătut de un fior rece. „Când am văzut statuia pentru prima oară, spunea el, am avut senzația unui zid de sticlă între mine și kouros." După Dontas, a luat cuvântul Angelos Delivorrias, directorul Muzeului Benaki din Atena. Acesta a vorbit îndelung despre contradicția dintre stilul sculpturii și faptul că marmura din care era lucrată provenea din Thasos. Apoi a trecut la aspectul esențial. De ce considera că statuia era un fals? Deoarece a simțit un val de „repulsie intuitivă" la vederea ei. Până la finele simpozionului, o mare parte dintre participanți își exprimaseră acordul cu privire la faptul că statuia nu era deloc ceea ce ar fi trebuit să fie. Muzeul Getty, susținut de o armată de avocați și oameni de știință, la finele unei investigații epuizante, ajunsese la o concluzie, în timp ce unii dintre cei mai renumiți experți în sculptura greacă susțineau cu totul și cu totul altceva – doar la vederea statuii și bazându-se pe propria „repulsie intuitivă". De partea cui era dreptatea?

Pentru o vreme, nu s-a știut. Kouros-ul era acel tip de lucrare care trezește dezbateri înflăcărate în rândul experților în artă. Însă treptat, concluzia celor de la muzeu începea să se clatine. De exemplu, scrisorile prezentate avocaților de la

Getty, care atestau proveniența statuii, s-au dovedit false. Una dintre scrisorile datate din 1952 avea un cod poștal care fusese introdus abia la distanță de douăzeci de ani. O alta, aparent din 1955, menționa un cont bancar care avea să fie deschis în 1963. Concluzia inițială a lunilor de investigații fusese aceea că sculptura care urma să intre în colecția Getty era fidelă stilului Anavyssos. Însă și această descoperire s-a dovedit falsă: cu cât experții în sculptură greacă se aplecau mai atent asupra statuii, cu atât devenea mai clar că era un cumul de stiluri diferite, caracteristice unor locuri și perioade diferite. Silueta zveltă a tânărului aducea foarte mult cu un kouros din Tenea, aflat într-un muzeu din München, în timp ce părul său stilizat, împodobit cu mărgele, semăna surprinzător de mult cu un alt kouros din colecția Muzeului Metropolitan din New York. Pe de altă parte, picioarele sale păreau cel puțin moderne. S-a dovedit că semăna cel mai bine cu o statuetă mai mică și fragmentată care fusese descoperită în Elveția, în 1990, de un istoric de artă britanic. Cele două fuseseră sculptate dintr-o marmură similară, urmând cam același stil. Însă kouros-ul din Elveția nu provenea din Grecia antică. Fusese sculptat într-un atelier din Roma, la începutul anilor '80. Dar cum rămânea cu analiza științifică conform căreia suprafața sculpturii nu se putea învechi decât în sute sau chiar mii de ani? Se pare că lucrurile nu erau chiar atât de categorice. În urma unei noi serii de analize, un alt geolog a concluzionat că suprafața unei statui de marmură dolomitică poate fi învechită în doar câteva luni, folosind mucegai de cartof. În catalogul Muzeului Getty se află o fotografie a kouros-ului, cu adnotația „aproximativ 530 î.Hr. sau un fals modern".

Senzația de „repulsie intuitivă" pe care au simțit-o Federico Zeri, Evelyn Harrison și Thomas Hoving la vederea kouros-ului era absolut justificată. După primele două secunde –

la o privire aruncată în fugă –, au înțeles mai multe despre esența statuii decât echipa de la Getty după paisprezece luni de investigație.

Blink este o carte despre exact acele două secunde.

1. Rapid și simplu

Să spunem că vă cer să jucați un joc de noroc foarte simplu. Aveți în față patru pachete de cărți de joc – două roșii și două albastre. Fiecare dintre aceste cărți vă poate aduce o sumă de bani sau vă poate costa niște bani, iar ceea ce trebuie voi să faceți este să întoarceți, pe rând, câte o carte din fiecare pachet, astfel încât să vă maximizați șansele de câștig. Ceea ce nu știți însă, la început, este că cele roșii sunt un câmp minat. Câștigurile sunt mari, dar atunci când pierdeți pariind pe o carte roșie, „pagubele" sunt semnificative. De fapt, puteți câștiga doar alegând cărți din pachetul albastru, care vă oferă câștiguri modeste, dar stabile, de 50 de dolari, cu penalizări mici. Întrebarea este cât timp vă va lua să vă dați seama de asta?

Un grup de cercetători de la Universitatea din Iowa au realizat acest experiment în urmă cu câțiva ani și au descoperit că majoritatea dintre noi începem să depistăm un tipar după aproximativ cincizeci de selecții. Nu știm exact de ce tindem să alegem cărțile albastre, dar suntem destul de siguri că aici șansele de câștig sunt mai mari. După cam optzeci de cărți, cei mai mulți dintre noi ne vom fi dat seama care este ideea jocului și putem explica de ce primele două pachete de cărți sunt o alegere greșită. Până aici totul este clar. Trecem prin câteva experiențe. Le analizăm. Dezvoltăm o teorie. Iar la final, tragem o concluzie. Așa funcționează procesul învățării.

Însă cercetătorii din Iowa au modificat un pic datele, și aici intervine partea ciudată a experimentului. Au conectat fiecare jucător la un aparat care măsura activitatea glandelor sudoripare din palmă, care, ca majoritatea glandelor sudoripare, răspund la stres și temperatură – de aceea ne transpiră palmele în condiții de stres. Cercetătorii au descoperit că jucătorii începeau să reacționeze la stresul provocat de pachetele roșii cam de la a zecea carte, adică cu patruzeci înainte de a-și putea exprima rezervele cu privire la acestea. Mai important este că, exact în momentul în care palmele începeau să le transpire, li se schimba și comportamentul. Începeau să prefere cărțile albastre, extrăgând din ce în ce mai rar din pachetele roșii. Cu alte cuvinte, jucătorii și-au dat seama cum funcționează jocul înainte să realizeze că și-au dat seama: au început să facă modificările necesare cu mult înainte să conștientizeze necesitatea acestor modificări.

Experimentul Iowa este, desigur, doar un joc de cărți care implică un număr de subiecți și un detector de stres. Însă el reprezintă o ilustrare foarte elocventă a modului în care funcționează mintea umană. Este o situație cu miză ridicată, în care lucrurile se mișcă cu viteză mare și în care participanții trebuie să asimileze și să analizeze un set mare de informații noi și contradictorii, într-o perioadă foarte scurtă. Ce ne învață experimentul Iowa este că, în acele momente, creierul nostru lucrează cu două strategii foarte diferite de înțelegere a situației. Prima este cea mai familiară. Este vorba despre strategia conștientă. Găsim un răspuns pe baza a ceea ce știm. Este o strategie logică și definitivă, dezavantajul fiind că putem ajunge acolo după optzeci de cărți. Este înceată și necesită multe informație. Există, însă, și o altă strategie. Este mult mai rapidă. Începe să se contureze după zece cărți și este foarte ingenioasă deoarece detectează problema cărților roșii aproape

instantaneu. Are, totuși, dezavantajul că operează – cel puțin la început – la nivelul inconștientului. Ne trimite atenționări indirecte, stranii uneori, prin canale de tipul glandelor sudoripare din palmă. Este un sistem prin care creierul nostru ajunge la concluzii fără să ne atenționeze imediat că a ajuns la ele.

Evelyn Harrison, Thomas Hoving și oamenii de știință greci au ales cea de-a doua strategie. Ei nu au analizat cu minuțiozitate fiecare dovadă existentă. S-au bazat numai pe indiciile care au „încăput" într-o privire. Modul lor de gândire se încadrează în ceea ce expertul în psihologie cognitivă Gerd Gigerenzer numește „rapid și simplu". La o simplă privire a statuii, o parte din creierul lor a făcut imediat o serie de calcule și, înainte ca orice analiză conștientă să aibă loc, au simțit ceva de tipul gâdilăturii neașteptate a transpirației din palmele jucătorilor. În cazul lui Thomas Hoving, semnul a fost acel cuvânt complet neadecvat, „proaspăt", care i-a străfulgerat mintea. În cazul lui Angelos Delivorrias, a fost un val de „repulsie intuitivă". În ceea ce-l privește pe Georgios Dontas, senzația unui zid de sticlă între el și statuie. Credeți că știau de ce știu? Absolut deloc. Dar totuși *știau*.

2. Computerul interior

Partea creierului nostru care generează astfel de concluzii se numește inconștient adaptiv, iar studierea acestor procese de decizie reprezintă una dintre cele mai importante ramuri noi din psihologie. Inconștientul adaptiv nu este același lucru cu inconștientul descris de Sigmund Freud, adică un loc întunecos și de nepătruns, populat de dorințe, amintiri și fantezii pe care refuzăm să le conștientizăm. Acest concept recent este privit ca un computer gigant care procesează rapid și în tăcere

mare parte din datele de care avem nevoie pentru a funcționa normal. Când vrem să trecem strada și ne dăm seama dintr-odată că se apropie un camion, avem timp să analizăm toate opțiunile existente? Desigur că nu. Singura explicație pentru longevitatea speciei umane este existența unui mecanism de decizie capabil să facă raționamente rapide pe baza unei set restrâns de informații. După cum scrie psihologul Timothy D. Wilson în cartea sa *Strangers to Ourselves*: „Mintea umană operează cel mai eficient prin transferarea unei bune părți din gândirea superioară, sofisticată, către inconștient, în același fel în care un avion cu reacție modern poate zbura pe pilot automat, cu foarte puțină asistență, câteodată chiar fără implicarea unui pilot uman, deci «conștient». Inconștientul adaptiv este deosebit de abil în evaluarea situațiilor de viață, avertizarea în privința pericolului, stabilirea obiectivelor și declanșarea acțiunii într-o varietate de contexte, într-o manieră sofisticată și eficientă".

De fiecare dată când întâlnim pe cineva pentru prima dată, când intervievăm o persoană pentru o anumită slujbă, când reacționăm la o idee sau când suntem forțați să luăm o decizie repede și în condiții de stres, folosim această a două parte a creierului. De exemplu, pe vremea facultății, când timp v-a luat să decideți cât de bun este un anumit profesor? O oră? Două? Un semestru? La un moment dat, psihologul Nalini Ambady le-a prezentat studenților săi trei înregistrări ale unui curs, a câte zece secunde – fără sonor – și a descoperit că studenții au evaluat cu ușurință eficiența profesorului. Apoi, Ambady a scurtat clipurile la cinci secunde, iar evaluările au rămas aceleași. Surprinzător, răspunsurile studenților nu au variat simțitor nici când li s-au arătat clipuri de *două* secunde. Ulterior, Ambady a comparat aceste aprecieri cu evaluările acelorași profesori venite de la studenții lor pe perioada unui

întreg semestru și a observat că, în esență, sunt identice. O persoană care a urmărit o înregistrare de două secunde, fără sonor, a unui profesor pe care nu l-a întâlnit niciodată va ajunge la aceleași concluzii ca un student care a luat parte la cursurile profesorului respectiv timp de un semestru. Este o ilustrare foarte grăitoare a puterii inconștientului adaptiv.

Probabil ați făcut același lucru, conștient sau nu, când ați văzut această carte. Cât timp ați ținut-o în mână? Două secunde? Și totuși, în acel scurt răstimp, designul copertei, ceea ce știați despre mine și primele propoziții despre kouros v-au creat o anumită impresie – un val de gânduri, imagini și preconcepții – care a determinat în mod esențial felul în care ați citit această introducere. Nu sunteți curioși să aflați ce s-a petrecut în acele două secunde?

Cred că suntem predispuși la suspiciune față de acest tip de cunoaștere spontană. Trăim într-o lume care consideră că o decizie este cu atât mai bună cu cât timpul și efortul investite sunt mai mari. Când doctorii se confruntă cu un diagnostic dificil, de cele mai multe ori solicită analize suplimentare, iar atunci când avem îndoieli într-o anumită privință, cerem o a doua opinie. Ce-i învățăm pe copiii noștri? Graba strică treaba. Uită-te înainte să sari. *Gândește* înainte să acționezi. Aparențele înșală. Considerăm că e întotdeauna preferabil să strângem cât mai multe informații și să petrecem cât mai mult timp deliberând. Avem încredere totală în deciziile conștiente. Există însă anumite momente, cu precădere în condiții de stres, când graba nu strică treaba, când judecățile spontane și primele impresii pot compune o imagine mult mai fidelă a lumii. Prima sarcină a cărții de față este să vă convingă cu privire la un aspect foarte simplu: deciziile luate pe moment pot fi la fel de bune ca cele luate conștient și cu precauție.

Cu toate acestea, *Blink* nu este doar un elogiu al puterii privirii aruncate în fugă. Mă interesează, de asemenea, acele momente în care instinctul ne înșală. De ce, de exemplu, dacă statuia de la Getty era în mod evident falsă – sau, cel puțin, problematică – muzeul a decis s-o achiziționeze? De ce nu au avut și experții din echipa Getty un sentiment de repulsie intuitivă în timpul celor paisprezece luni cât a durat examinarea statuii? Acesta este adevăratul mister, iar răspunsul este că acele sentimente, nu se știe din ce motiv, au fost înfrânate. Una dintre explicații este faptul că dovezile științifice păreau atât de convingătoare. (Geologul Stanley Margolis era atât de sigur de validitatea analizei sale, încât a prezentat pe larg metoda folosită în publicația *Scientific American*.) Însă, în cea mai mare parte, aceasta se datorează unei puternice dorințe din partea celor de la Getty ca statuia să fie autentică. Getty era, la vremea, aceea un muzeu tânăr, dornic să creeze o colecție de clasă internațională, iar kouros-ul reprezenta o descoperire atât de specială încât experții au fost orbiți de propriul instinct. Istoricul de artă George Ortiz a fost întrebat, la un moment dat, de Ernst Langlotz, unul dintre experții cei mai de seamă în sculptura antică, dacă ar vrea să achiziționeze o statuetă de bronz. Ortiz a mers să vadă piesa și a rămas uluit; a realizat că era atât de vizibil un fals, plin de elemente contradictorii și stângace. Totuși, cum a fost posibil ca Langlotz, care cunoștea mai bine ca oricine sculptura greacă, să se lase păcălit? Explicația lui Ortiz a fost că Langlotz achiziționase statuia în tinerețe, înainte să devină expert. „Presupun, spunea Ortiz, că Langlotz s-a îndrăgostit de statuetă; când ești tânăr, se întâmplă să te îndrăgostești de prima achiziție și, probabil, era într-adevăr la prima achiziție. În ciuda formidabilei sale expertize, i-a fost evident imposibil să-și conteste prima evaluare."

Explicația lui Ortiz nu este deloc fantezistă. Ea evidențiază un aspect esențial legat de modul nostru de a gândi. Inconștientul uman este o forță extraordinară. Însă este falibilă. Computerul nostru interior nu reușește întotdeauna să decodeze instantaneu „adevărul" unei situații. El poate fi păcălit, distras sau dezactivat. Reacțile noastre instinctive trebuie să concureze adesea cu tot soiul de interese, emoții și sentimente. Prin urmare, când este cazul să ne încredem în instincte și când trebuie să fim precauți? Răspunsul la această întrebare constituie cea de-a doua sarcină a cărții. Abilitățile noastre de cunoaștere spontană se manifestă haotic din cauza unui set foarte exact și uniform de motive, iar acele motive pot fi identificate și înțelese. Putem învăța când să ascultăm de acel puternic computer interior și când trebuie să îi contestăm eficiența.

A treia și cea mai importantă sarcină a cărții de față este să vă convingă de faptul că judecățile noastre spontane și primele impresii pot fi educate și ținute sub control. Îmi dau seama că vă vine greu să credeți așa ceva. Harrison, Hoving și ceilalți experți în artă care au analizat kouros-ul au manifestat reacții puternice și sofisticate, dar au fost oare conștiente? Este posibil să controlăm acest tip de reacție stranie? Adevărul este că se poate. Așa cum ne putem educa să gândim logic și cu bună știință, tot astfel ne putem autoînvăța să facem judecăți spontane superioare. Pe parcursul cărții, veți întâlni doctori, generali, antrenori, designeri de mobilă, muzicieni, actori, vânzători de mașini și multe alte tipuri de oameni, cu toții foarte pricepuți în ceea ce fac, cu toții datorându-și succesul, cel puțin în parte, pașilor pe care i-au făcut înspre formarea, gestionarea și educarea reacțiilor inconștiente. Puterea cunoașterii, în acele două secunde, nu este un dar hărăzit câtorva fericiți.

Este, dimpotrivă, o abilitate pe care fiecare dintre noi o poate cultiva pentru sine.

3. O altă lume. O lume mai bună.

Există o mulțime de cărți care tratează teme largi, care analizează lumea dintr-o perspectivă îndepărtată. Cartea de față nu face asta. *Blink* se concentrează pe cele mai mărunte aspecte ale vieții de zi cu zi – conținutul și originea acelor impresii și concluzii spontane pe care le generează întâlnirea cu o persoană nouă, confruntarea cu o situație complexă sau necesitatea luării unei decizii în condiții de stres. În ceea ce privește sarcina de a înțelege lumea și pe noi înșine, cred că ne preocupăm prea mult de acele teme mari și prea puțin de aspectele specifice ale clipei. Dar ce s-ar întâmpla dacă ne-am lua în serios instinctele? Ce s-ar întâmpla dacă am înceta să mai privim orizontul printr-un binoclu și ne-am opri să examinăm propriile noastre procese de decizie și comportamente prin cel mai performant microscop? Cred că ar schimba modul în care se poartă războaiele, tipul de produse pe care le găsim pe rafturile magazinelor, genul de filme care se produc, felul în care sunt antrenați agenții de poliție, tipul de consiliere de cuplu, modul în care decurg interviurile de angajare și așa mai departe. Iar dacă am pune laolaltă toate aceste mici schimbări, am obține o altă lume, mai bună. Cred – și sper că, până la sfârșitul cărții, veți fi de acord cu mine – că misiunea de a ne înțelege pe noi înșine și reacțiile noastre necesită încrederea că o singură clipă poate conține la fel de multă valoare ca luni de analiză rațională. „Întotdeauna am crezut mai mult în analiza științifică decât în judecata estetică", spunea curatorul de antichități Marion True la aflarea adevărului cu privire la kouros. „Acum îmi dau seama că am greșit."

1 | Teoria feliilor subțiri: ce poți face cu doar câteva informații

Cu câțiva ani în urmă, un cuplu tânăr a vizitat laboratorul psihologului John Gottman de la Universitatea din Washington. Aveau în jur de douăzeci de ani, amândoi blonzi cu ochi albaștri, cu tunsori moderne și ochelari trăzniți. Ulterior, unii dintre oamenii care lucrau în laborator au spus că erau genul de cuplu pe care nu aveai cum să nu-l placi – inteligenți, chipeși și amuzanți într-un fel puțin ciudat și ironic –, fapt care reiese imediat din înregistrarea pe care a făcut-o doctorul Gottman vizitei lor. Soțul, să-l numim Bill, avea o atitudine delicios de jucăușă. Soția lui, Susan, manifesta o inteligență ascuțită și seacă.

Au fost conduși într-o cămăruță de la etajul al doilea al unei clădiri monotone, care adăpostea laboratorul lui Gottman, și s-au așezat fiecare pe câte un scaun de birou plasat pe câte o platformă, la o distanță de un metru și jumătate unul de celălalt. Li s-au atașat de degete și de urechi electrozi și senzori care măsurau ritmul cardiac, transpirația și temperatura la nivelul pielii. Sub fiecare scaun a fost plasat câte un aparat care înregistra mișcările corpului. Camerele video, câte una pentru fiecare, înregistrau tot ce spuneau și ce făceau. Au fost lăsați singuri timp de cincisprezece minute, cu camerele pornite, fiind, în prealabil, rugați să discute orice aspect care dădea naștere la conflicte în căsnicie. În cazul lui Bill și al lui Sue, motivul de ceartă era câinele familiei. Locuiau într-un apartament mic și tocmai cumpăraseră un pui de talie mare. Lui Bill

nu-i plăcea câinele, Sue îl adora. Timp de cincisprezece minute, cei doi au discutat despre ce ar trebui să facă în privința lui.

Înregistrarea discuției dintre cei doi părea, cel puțin la început, o mostră aleatorie de conversație pe care cuplurile o au tot timpul. Niciunul nu se enervează. Nu există scene, crize sau revelații. Bill începe discuția pe un ton absolut rezonabil, spunând :„Pur și simplu, nu sunt un iubitor de câini". Se plânge un pic – dar de câine, nu de Susan. Și ea ridică niște probleme, dar sunt evidente câteva momente în care cei doi uită de unde au plecat. De exemplu, când se aduce vorba de mirosul cățelului, încep să se tachineze, abordând un zâmbet destul de chinuit.

Sue: Iubitule! Crede-mă că nu miroase...

Bill: Ai mirosit-o azi?

Sue: Am mirosit-o. Mirosea bine. Am mângâiat-o, și nu-mi miroseau mâinile și nici nu erau uleioase. Niciodată nu ți-au mirosit mâinile.

Bill: Da, să trăiți!

Sue: Câinele meu nu a avut niciodată blana uleioasă!

Bill: Așa e, să trăiți. E un câine.

Sue: Câinele meu nu a avut niciodată blana uleioasă! Ai grijă ce spui.

Bill: Nu, tu ai grijă ce spui.

Sue: Nu, tu ai grijă ce spui... Nu-mi face câinele uleios, băiețică.

1. Laboratorul iubirii

Cât de multe credeți că putem afla despre căsnicia celor doi din urmărirea celor cincisprezece minute de conversație? Putem decide dacă au o relație sănătoasă sau nu? Bănuiesc că

majoritatea dintre voi sunt de părere că discuția despre câine nu este foarte relevantă. E mult prea scurtă. Căsătoriile sunt afectate de chestiuni mai importante, precum banii, viața sexuală, copiii, slujba și socrii, în combinații mereu schimbătoare. Uneori, cuplurile sunt foarte fericite. Câteodată, se ceartă. Alteori, soții sunt pe punctul de a se ucide, dar apoi pleacă în vacanță și se întorc zâmbind ca și cum s-ar fi întors din luna de miere. Oamenii cred că, până să cunoști cu adevărat un cuplu, trebuie să-i observi pentru o perioadă de câteva săptămâni sau chiar luni, și să-i vezi în tot felul de situații – fericiți, obosiți, furioși, iritați, încântați, în timpul unei crize și așa mai departe – și nu doar în dispoziția relaxată și locvace în care păreau să fie Bill și Sue. Pentru a face o predicție corectă în ceea ce privește o chestiune atât de importantă cum este viitorul unei căsnicii – de altfel, orice predicție – se pare că trebuie să strângem o mulțime de informații din cât mai multe situații.

Însă John Gottman ne-a demonstrat că nu este deloc necesar să facem asta. Începând din anii '80, Gottman a adus peste trei mii de cupluri căsătorite – exact ca Bill și Sue – în cămăruța sa din laboratorul iubirii, din apropierea campusului Universității Washington. A înregistrat conversațiile fiecărui cuplu, iar rezultatele au fost analizate conform unui sistem de codificare cuprinzând douăzeci de categorii, pe care Gottman l-a denumit AFSP (de la afect specific), fiecare categorie reprezentând câte o emoție pe care un cuplu o poate manifesta în timpul unei conversații. De exemplu, dezgustul este 1, disprețul 2, furia este 7, defensiva 10, văitatul 11, tristețea 12, refuzul de a coopera 13, neutralitatea 14, și așa mai departe. Gottman și-a învățat colegii cum să detecteze orice nuanță din expresia facială a subiecților și să interpreteze fragmente de conversație aparent ambigue. Când urmăresc o astfel de înregistrare, ei atașează un cod AFSP fiecărei secunde din

interacțiunea partenerilor, astfel încât o discuție conflictuală de cincisprezece minute este rezumată în final la un șir de 1.800 de numere – câte nouă sute pentru fiecare dintre soți. De exemplu, notația „7, 7, 14, 10, 11, 11" înseamnă că într-un interval de șase secunde, unul din parteneri a fost o clipă furios, apoi neutru, a manifestat o atitudine defensivă, și apoi a început să se plângă. Ulterior, se prelucrează datele generate de senzori și electrozi, astfel încât cercetătorii pot determina când ritmul cardiac al unuia dintre soți s-a accelerat, când i-a crescut temperatura sau la ce momente a început să se agite pe scaun, iar la final, toate aceste informații sunt introduse într-o ecuație complexă.

Pe baza acestor calcule, Gottman a dovedit ceva absolut remarcabil. În urma analizării unei discuții de o oră, el poate prezice, cu o acuratețe de 95%, dacă respectivul cuplu va rezista încă 15 ani. La cincisprezece minute, rata de succes este în jurul a 90 de procente. De curând, un profesor care colaborează cu Gottman, pe nume Sybil Carrère, care se uita la câteva dintre înregistrări încercând să conceapă un nou studiu, a descoperit că poate prezice cu o acuratețe destul de impresionantă dacă un cuplu va divorța sau dacă va rezista în timp, analizând doar *trei* minute de conversație. Adevărul despre o căsnicie se poate afla într-un timp mult mai scurt decât și-ar fi putut cineva imagina.

John Gottman este un bărbat între două vârste, cu ochi de bufniță, păr argintiu și barba atent îngrijită. Este scund și fermecător, iar când vorbește despre o chestiune care-l pasionează – adică aproape tot timpul – ochii i se luminează și devin și mai mari. A fost un opozant fervent al războiului din Vietnam și păstrează încă unele elemente ale generației hippie, cum ar fi șapca de inspirație Mao pe care o poartă uneori peste yarmulka împletită. Este de formație psiholog, dar a studiat și

matematica la MIT, ceea ce i-a creat o anumită predilecție pentru rigoare și precizie. Când l-am întâlnit pe Gottman, la scurt timp după ce-și publicase cea mai ambițioasă carte de până atunci, *The Mathematics of Divorce*, un tratat dens de cinci sute de pagini, a încercat să-mi explice pe scurt teza lui, mâzgălind ecuații și grafice pe un șervețel, până când a început să mi se învârtă capul.

Gottman pare un personaj straniu dintr-o carte despre gândurile și deciziile care izvorăsc din inconștient. Abordarea sa nu are nimic instinctiv. Nu este genul de persoană care să facă judecăți spontane. Stă la computer și analizează cu meticulozitate înregistrări video, secundă cu secundă. Studiile sale sunt un exemplu clasic de gândire conștientă și calculată. Se pare însă că Gottman ne poate oferi o lecție importantă despre o parte esențială din cunoașterea spontană care poartă numele de „tăiere în felii subțiri". Termenul se referă la capacitatea inconștientului uman de a detecta tipare în comportamente și situații, pe baza unor felii foarte subțiri de experiență. Când Evelyn Harrison s-a uitat pentru câteva momente la kouros și a exclamat instinctiv: „Îmi pare rău să aud asta", făcea exact asta. Tăierea în felii subțiri a intervenit în momentul în care jucătorii din cadrul experimentului Iowa au început să reacționeze la pachetele roșii după numai zece cărți.

Tăierea în felii subțiri este unul dintre motivele pentru care inconștientul uman este atât de uimitor. Este totodată cel mai problematic element al cunoașterii spontane. Cum am putea strânge informațiile necesare unei judecăți sofisticate într-un timp atât de scurt? Răspunsul este că tăierea în felii subțiri reprezintă o variantă automată și accelerată a ceea ce Gottman a realizat cu înregistrările și ecuațiile sale. Este oare posibil să înțelegem atât de repede o căsnicie? Da, este, iar procesul este

aplicabil și în cazul altor situații aparent complexe. Gottman ne-a demonstrat cum.

2. Căsnicia și codul Morse

Am vizionat înregistrarea discuției dintre Bill și Sue împreună cu Amber Tabares, o absolventă care lucrează în laboratorul lui Gottman și care a fost instruită în sistemul de codificare AFSP. Am stat în aceeași cameră în care au stat Bill și Sue și am urmărit interacțiunea lor pe un monitor. Conversația a fost inițiată de Bill, care a spus că îi plăcea câinele pe care îl avuseseră înainte, dar nu și pe cel de acum. Nu era nervos sau ostil. Părea că încerca doar să-și exprime sentimentele.

Tabares a subliniat faptul că, dacă ascultăm cu atenție, este evident că Bill are o atitudine defensivă. În limbajul AFSP, Bill apela la tactica contra-acuzației și a răspunsurilor de tipul „da, dar" – părând că este de acord, ca mai apoi să retracteze. Bill a fost etichetat drept defensiv pe parcursul primelor 40 de secunde din cele 66 ale conversației lor. În ceea ce o privește pe Sue, am observat că și-a dat ochii peste cap în mai multe rânduri, un semn clar al disprețului. Apoi Bill a început să vorbească despre țarcul câinelui. Sue a reacționat închizând ochii și abordând o atitudine parentală, didactică. Bill și-a exprimat opoziția față de instalarea unui gard în sufragerie. Sue a replicat: „Nu vreau să ajungem la un conflict pe tema asta", și și-a dat ochii peste cap – o altă dovadă a disprețului. „Ai observat? Dispreț, din nou. Nici nu a început bine discuția și el s-a arătat defensiv aproape de la început, pe când ea și-a rotit ochii de mai multe ori", mi-a tras atenția Tabares.

Niciunul dintre ei nu a manifestat vreun semn explicit de ostilitate, în niciun moment din conversație. Au fost doar

indicii subtile de o secundă sau două, pe care Tabares mi le-a arătat oprind caseta. Unele cupluri, când se ceartă, chiar *se ceartă*. Însă la Bill și Sue era mult mai puțin evident. Bill s-a plâns de faptul că prezența animalului în casă le afecta viața socială, de vreme ce erau nevoiți să se întoarcă mai repede din oraș de teamă ca puiul de cățel să nu le distrugă apartamentul. Sue nu a fost de acord cu soțul ei, replicând: „Dacă ar vrea să roadă ceva din casă, ar face-o în primele cincisprezece minute după plecarea noastră". Bill părea că este de acord. A încuviințat ușor și a spus: „Da, știu". Apoi a adăugat: „Nu pretind că e ceva rațional. Pur și simplu nu vreau un câine".

Tabares mi-a atras din nou atenția asupra unui fragment. „A început cu: «Da, știu». Însă este un da-dar. Deși a început prin a fi de acord cu ea, a spus în ele din urmă că nu îi place câinele. Era evidentă atitudinea sa defensivă. M-am tot gândit. Este atât de drăguț. O aprobă de fiecare dată. Apoi mi-am dat seama că aplica tehnica *da, dar*. Putea să te păcălească".

Bill a continuat: „Mă descurc mai bine. Trebuie să recunoști. Săptămâna asta e mai bine decât cea trecută, și decât cea de dinainte și cea de dinaintea ei".

Tabares a intervenit din nou: „Am realizat un studiu asupra tinerilor căsătoriți și am observat că, adesea, în cuplurile care ajung să divorțeze, unul dintre soți solicită recunoaștere din partea partenerului și nu o primește. În cazul cuplurilor mai fericite, partenerul răspunde la solicitarea celuilalt și spune: «Da, ai dreptate». Asta a reieșit foarte clar. Când încuviințezi și spui îhâm sau aha, o faci în semn de susținere, pe când în conversația dintre ei doi, ea nu o face niciodată pe parcursul interacțiunii, ceea ce nimeni nu a sesizat până am efectuat codificarea.

Este ciudat. Nu par nefericiți când îi vezi pentru prima oară. La finalul discuției, au fost rugați să urmărească

înregistrarea. Li s-a părut absolut ilar. Într-un fel, pare că totul merge bine. Nu știu ce să spun. S-au căsătorit de curând. Sunt încă în faza de entuziasm. Dar adevărul e că ea este complet inflexibilă. Se ceartă cu privire la câine, dar adevărata problemă este că, de fiecare dată când au o dispută, ea nu pare deloc maleabilă. E unul dintre acele lucruri care pot crea probleme mari pe termen lung. Sunt curioasă dacă vor trece de pragul de șapte ani. Există suficiente sentimente pozitive în relația lor? Pentru că ceea ce părea pozitiv s-a dovedit a fi exact contrariul".

Ce urmărea Tabares în înregistrarea celor doi? La un nivel tehnic, măsura cantitatea de emoții pozitive și negative, deoarece Gottman descoperise că o căsnicie are nevoie de un raport de minim unu la cinci între emoțiile pozitive și cele negative pentru a supraviețui. La un nivel mai simplu, Tabares căuta un tipar în căsnicia lui Bill și Sue, deoarece, conform uneia din tezele centrale ale muncii lui Gottman, toate căsniciile au un tipar distinctiv, un fel de ADN marital, care se manifestă în orice interacțiune relevantă. Din acest motiv, Gottman le cere soților să-i spună cum s-au întâlnit, pentru că el a descoperit că acest tipar reiese foarte clar în momentul relatării celui mai important episod din relația lor.

„Este atât de evident", spune Gottman. „Am revăzut caseta ieri. Femeia povestește: «Ne-am cunoscut într-un weekend la schi, el era acolo cu câțiva prieteni, mi-a plăcut de el și am stabilit o întâlnire. Însă a băut prea mult, s-a dus în cameră și a adormit. L-am așteptat trei ore. L-am trezit și i-am spus că nu-mi place să fiu tratată așa. I-am spus că nu este un tip de treabă. Iar el mi-a răspuns că s-a întâmplat să bea prea mult»". Se putea distinge un tipar îngrijorător în cadrul primei lor întâlniri, care avea să persiste de-a lungul relației. „Nu e chiar așa de greu", a continuat Gottman. „Când am început să

facem aceste interviuri, m-am gândit că poate i-am prins pe acești oameni într-o zi proastă. Însă exactitatea predicțiilor este atât de înaltă, iar dacă repeți calcule, obții același rezultat de fiecare dată."

O cale de a înțelege argumentele lui Gottman cu privire la căsnicii este să facem o analogie cu ceea ce poartă numele de marcă* în limbajul Morse. Codul Morse este alcătuit din puncte și linii, fiecare având o lungime bine determinată. Însă nimeni nu poate reproduce perfect aceste lungimi. Când un operator trimite un mesaj – mai ales utilizând vechile mașini manuale cunoscute sub numele de gândac sau aparat Morse cu tastă – variază distanța dintre semne, alungește punctele și liniile sau le combină într-un ritm distinct. Codul Morse este similar cu limbajul; fiecare are o voce proprie.

În timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, britanicii au recrutat câteva mii de așa-numiți interceptori – majoritatea femei – a căror sarcină era să asculte zi și noapte transmisiile radio ale diverselor divizii militare germane. Desigur că transmisiile erau codate, drept pentru care – cel puțin în primă fază – britanicii nu înțelegeau *ce* se spunea. Însă acest lucru nu era atât de important, deoarece, la scurt timp, britanicii au început să se familiarizeze cu stilul fiecărui operator german, fiind atenți la cadența transmisiunii. Astfel, ei au aflat ceva la fel de important, anume cine era persoana care efectua transmisiunea. „Dacă ascultai aceleași semnale pe un interval mai lung de timp, îți puteai da seama, de exemplu, că unitatea respectivă avea trei sau patru operatori, lucrând în schimburi, fiecare cu trăsături distinctive", spune Nigel West, istoric militar britanic. „Invariabil, în afara textului propriu-zis, existau introduceri și interacțiuni informale, de tipul «Ce mai faci?»,

* În original, *fist* (n.t.).

«Ce mai face prietena ta?», «Cum e vremea la München?». Apoi completau o fișă cu toate aceste informații și, la scurt timp, dezvoltau un fel de relație cu persoana respectivă".

Interceptorii au realizat descrieri ale tiparelor și ale stilurilor operatorilor pe care îi urmăreau. Le-au dat nume și au conceput profiluri elaborate ale personalității lor. Ulterior indentificării persoanei care trimitea mesajul, interceptorii stabileau *locul* de unde s-a trimis. Aveau acum o informație suplimentară. West mai spune: „Interceptorii cunoșteau atât de bine caracteristicile operatorilor germani, încât puteau să-i urmărească, la propriu, prin Europa – oriunde s-ar fi aflat. Aceste informații s-au dovedit extraordinar de utile în crearea unui plan de acțiune militară, adică o diagramă a activităților și a coordonatelor fiecărei unități militare. Dacă un anumit operator dintr-o anumită unitate transmitea din Florența, iar trei zile mai târziu același operator se afla în Linz, se putea presupune că unitatea respectivă se mutase din Italia pe frontul de est. Sau se putea afla că un anumit operator făcea parte dintr-o unitate de reparare a tancurilor și transmitea în fiecare zi la ora douăsprezece. Dintr-odată, după o bătălie importantă, transmitea la douăsprezece, la patru după-amiaza și la șapte seara, ceea ce indica faptul că respectiva unitate devenise foarte activă. Iar într-un moment de criză, dacă cineva cu o poziție înaltă întreba: «Poți afirma, fără urmă de îndoială, că această Luftwaffe *Fliegerkorps* (escadron din aviația germană) se află în afara Tobrukului și nu în Italia?», puteau răspunde: «Da, a fost Oskar, suntem absolut siguri»".

Aspectul esențial al mărcii este că ea apare în mod natural. Operatorii radio nu-și propun să aibă o voce distinctă. Pur și simplu se întâmplă, deoarece o parte a personalității lor se manifestă automat și inconștient în felul în care folosesc codul Morse. Un alt fapt important este că marca se poate detecta

chiar în cele mai simple fragmente din codul Morse. Putem identifica un tipar individual având la dispoziție doar câteva semne. Acesta nu se schimbă sau dispare pentru un timp, și nici nu apare doar la anumite intervale. Din acest motiv, interceptorii britanici au putut spune, cu maxim de certitudine, după doar câteva semnale, că este Oscar, ceea ce însemna că unitatea se afla în afara Tobrukului. Marca unui operator este stabilă.

Gottman susține că și o relație între două persoane funcționează conform unui tipar: o trăsătură distinctivă care apare în mod natural și automat. Din acest motiv, o căsnicie poate fi citită și interpretată ușor, deoarece orice componentă esențială a activității umane – fie că vorbim despre ceva simplu, precum trimiterea unui cod Morse, sau complex, cum ar fi căsătoria – manifestă un tipar identificabil și stabil. Prezicerea unui divorț, ca și detectarea utilizatorilor codului Morse, se reduce la identificarea tiparelor.

„Există două stări posibile pentru un cuplu", spune Gottman. „Prima este caracterizată de prevalența stărilor pozitive, în care acestea predomină față de iritabilitate. Este ca o zonă de tampon. Unul dintre parteneri face ceva rău, iar celălalt se va arăta înțelegător față de «o pasă proastă». A doua variantă este prevalența stărilor negative, astfel încât chiar și o replică neutră va fi interpretată ca negativă. În această a doua stare, partenerii trag concluzii durabile cu privire la celălalt. Dacă unul dintre ei face ceva bun, concluzia va fi că este o persoană egoistă care s-a întâmplat să facă ceva bun. Aceste stări sunt foarte greu de schimbat și ele determină dacă, atunci când unul dintre soți încearcă să compenseze un rău făcut, celălalt o va interpreta ca atare sau ca o formă de manipulare ostilă. De exemplu, să spunem că am o conversație cu soția mea, iar ea spune: «Poți să taci un pic și să mă lași să termin?».

În starea de prevalență a sentimentelor pozitive, eu aș răspunde: «Scuză-mă, continuă». În cea de-a doua situație, probabil răspunsul meu ar fi ceva de genul: «Du-te dracului, nici tu nu mă lași să termin ce am de spus. Ești așa o nenorocită, îmi aduci aminte de maică-ta»".

În timp ce vorbea, Gottman începuse să deseneze ceva ce aducea cu un grafic bursier, cu suișuri și coborâșuri. Mi-a explicat că ceea ce face este să urmărească suișurile și coborâșurile nivelului de sentimente pozitive și negative dintr-o relație, și că apoi își poate da seama destul de repede în ce direcția se va îndrepta linia. „Unele se îndreaptă în sus, altele, în jos. Însă, odată ce linia a luat-o în jos, în 94% din cazuri, ea va continua să coboare. Ajung pe o pantă descendentă și nu reușesc să o corecteze. Nu cred că este o perioadă izolată; este un indicator al percepției asupra propriei relații."

3. Importanța disprețului

Haideți să analizăm mai în profunzime secretul ratei succesului lui Gottman. Gottman a descoperit că mariajele au o amprentă distinctivă, la care putem ajunge prin colectarea unui set de informații emoționale detaliate urmărind interacțiunile partenerilor. Trebuie să menționăm un alt aspect foarte important al sistemului dezvoltat de Gottman, anume felul în care a reușit să simplifice efectuarea predicțiilor. Nu am realizat cât de dificil era acest proces până nu mi s-a oferit șansa de a încerca eu însumi tăierea în felii. Am luat una dintre casetele lui Gottman cu înregistrări de câte trei minute ale conversațiilor dintre diferite cupluri. Mi s-a spus că jumătate dintre ei se despărțiseră la un anumit moment în decursul celor cincisprezece ani de la filmarea casetei. Cealaltă jumătate

erau în continuare împreună. Trebuia să ghicesc care dintre ele. Eram destul de încrezător că mă voi descurca. Mă înșelasem amarnic. Am avut cinci răspunsuri corecte, ceea ce înseamnă că m-aș fi descurcat la fel de bine dacă dădeam cu banul.

Mi-a fost atât de greu pentru că înregistrările erau copleșitoare. Soțul spunea ceva cu precauție. Soția îi răspundea pe un ton liniștit. Câteva emoții fulgurante i se citeau pe chip. El începea să-i spună ceva și se oprea. Ea se încrunta. El râdea. Cineva murmura ceva. Cineva se încrunta. Derulam caseta și găseam de fiecare dată informații noi. Observam un început de zâmbet sau detectam o ușoară schimbare a tonului. Era prea mult. Încercam din răsputeri să găsesc un raport între emoțiile pozitive și cele negative. Dar cum știam care sunt unele și care, sunt celelalte? Știam din cazul lui Bill și Susan că ceea ce putea părea pozitiv era de fapt negativ. Știam, de asemenea, că sistemul AFSP cuprindea nu mai puțin de douăzeci de stări emoționale diferite. Ați încercat vreodată să țineți evidența a douăzeci de stări emoționale? Știu că nu sunt de meserie, dar aceeași casetă a fost analizată de aproape două sute de terapeuți maritali, cercetători pe probleme de căsnicie, consilieri pastorali, absolvenți de psihologie clinică, precum și tineri căsătoriți, oameni divorțați recent sau care aveau o căsnicie îndelungată și fericită – cu alte cuvinte, două sute de oameni care știau mult mai multe lucruri despre căsătorie decât mine – și niciunul dintre ei nu s-a descurcat mai bine decât mine. Per total, grupul a găsit răspunsul corect în 53,8% din cazuri, adică puțin peste purul noroc. Cele trei minute conțineau atât de multe lucruri, care se desfășurau cu o viteză atât de mare, încât nu am reușit să identificăm un tipar.

Gottman, pe de altă parte, nu are această problemă. A devenit atât de expert în citirea căsniciilor, încât susține că poate sta într-un bar sau într-un restaurant trăgând cu urechea

la conversația unui cuplu, și poate să-și dea seama destul de bine dacă respectivii trebuie să înceapă să caute un avocat de divorțuri și să se gândească cum să împartă custodia copiilor. Cum reușește? A înțeles că nu este necesar să analizeze fiecare amănunt. Eu am fost copleșit de abundența emoțiilor negative, pe care aveam impresia că le întâlnesc la fiecare moment. Gottman este mult mai selectiv. El și-a dat seama că poate obține mare parte din informațiile de care are nevoie concentrându-se asupra a ceea ce numește „cei patru călăreți": atitudine defensivă, încremenire, critică și dispreț. Chiar și între cei patru, unul se evidențiază: disprețul. Acesta este cel mai important indicator al faptului că o căsnicie are probleme.

Gottman mai spune: „Am fi tentați să credem că cea mai nocivă este critica, deoarece ea înseamnă o condamnare generală a caracterului unei persoane. Și totuși, disprețul este diferit de critică, din punct de vedere calitativ. Dacă aș avea o atitudine critică față de soția mea, aș spune ceva de genul: «Nu mă asculți niciodată; ești egoistă și insensibilă». Ea va avea probabil o atitudine defensivă. Situația nu este foarte benefică pentru interacțiunea noastră sau pentru rezolvarea problemelor. Mai nocivă este atitudinea superioară, iar disprețul se manifestă în orice replică spusă pe un ton superior, care este de cele mai multe ori o insultă. «Ești o javră, ești un nimic.» E o încercare de a te situa pe o treaptă mai înaltă decât cel de lângă tine; totul se reduce la ierarhii".

Gottman a mai descoperit că prezența disprețului într-o căsnicie poate prezice chiar frecvența cu care unul dintre parteneri se va răci; cu alte cuvinte, faptul că cel pe care-l iubești se comportă disprețuitor față de tine devine atât de stresant, încât începe să-ți afecteze sistemul imunitar. „Disprețul este strâns legat de dezgust, ambele însemnând respingerea totală sau excluderea cuiva din comunitate. Diferența esențială între sexe,

în ceea ce privește emoțiile negative, este aceea că femeile tind să fie mai critice, în timp ce bărbații recurg la tăcere totală în fața conflictului. Am observat că femeile deschid o problemă, bărbații devin iritați și refuză dialogul, femeile devin și mai critice; este o situație circulară. Însă disprețul nu ține seama de sexul persoanei. Absolut deloc." Disprețul are un statut special. Atâta vreme cât poți măsura nivelul de dispreț, nu mai este necesar să cunoști toate aspectele unei relații de cuplu.

Sunt de părere că așa funcționează inconștientul uman. Când trebuie să luăm o decizie de moment sau când avem o bănuială, inconștientul nostru face același lucru ca Gottman. Examinează situația, îndepărtează tot ce nu e relevant și păstrează ceea ce e important. Adevărul e că inconștientul nostru este foarte priceput la așa ceva, se întâmplă chiar ca tăierea în felii subțiri să producă adesea rezultate superioare unei analize conștiente și minuțioase.

4. Secretele dormitorului

Imaginați-vă că vă gândiți să mă angajați. Mi-ați văzut CV-ul și considerați că am calificarea necesară, dar vreți să vă asigurați că sunt potrivit pentru slujba respectivă. Sunt o persoană dedicată muncii? Sunt onest? Sunt deschis la nou? Pentru a răspunde la aceste întrebări, șeful vă oferă două variante. Prima ar fi să vă întâlniți cu mine de două ori pe săptămână, timp de un an – să luăm prânzul sau cina, să mergem la un film – astfel încât să devenim prieteni apropiați. (Aveți un șef foarte exigent.) A doua opțiune ar fi să petreceți o jumătate de oră la mine acasă, când nu sunt acolo, și să examinați camerele. Ce variantă ați alege?

Evident, ați alege-o pe prima: felia groasă. Cu cât petreceți mai mult timp cu mine, cu cât strângeți mai multe informații, cu atât decizia va fi mai bună. Mă înșel? Sper că, până atunci, v-am insuflat un pic de scepticism cu privire la această variantă. Putem fi siguri că, așa cum a arătat psihologul Samuel Gosling, evaluarea personalității unui individ este un exemplu foarte bun al uimitoarei eficiențe a tăierii în felii subțiri.

Gosling a demarat experimentul cu un test de personalitate aplicat la 80 de studenți. În acest scop, a apelat la ceea ce se numește Big Five Inventory, un chestionar cu mai multe întrebări, foarte respectat în comunitatea științifică, care analizează cinci dimensiuni ale personalității:

1. Caracterul extravertit. Ești sociabil sau retras? Jovial sau rezervat?

2. Agreabilitatea. Ai încredere în ceilalți sau ești suspicios? Dispus să ajuți sau necooperant?

3. Conștiinciozitatea. Ești organizat sau dezordonat? Ești capabil de autodisciplină sau delăsător?

4. Stabilitatea emoțională. Ești neliniștit sau calm? Sigur sau nesigur?

5. Deschiderea către nou. Ești imaginativ sau realist? Independent sau conformist?

Apoi Gosling i-a rugat pe aproapiații celor 80 de studenți să completeze același chestionar.

Psihologul voia să știe cât de obiectivi sunt prietenii noștri când ne evaluează după Big Five. Așa cum ne așteptam, aceștia sunt destul de aproape de adevăr. Pentru că au stat în preajma noastră un timp îndelungat, au ajuns să ne cunoască foarte bine. Apoi Gosling a reluat experimentul, dar de data aceasta

nu a mai apelat la prieteni. A lucrat cu oameni care nu avuseseră niciun contact cu cei 80 de studenți. Li s-a dat acces la dormitoarele studenților, însă nu au avut la dispoziție nicio altă informație. După cincisprezece minute de cercetat camera, au fost rugați să răspundă la un set de întrebări simple despre locatar: pe o scară de la unu la cinci, credeți că această persoană este genul vorbăreț? Tinde să dea vina pe alții? Are o slujbă care necesită minuțiozitate? Este un om original? Este tipul rezervat? Este săritor și lipsit de egoism? Si așa mai departe. „Intenția mea a fost să studiez primele impresii. Prin urmare, am avut grijă să nu le spun subiecților mei ce să facă. Le-am dat doar chestionarele și le-am spus să cerceteze camera și să să strângă cât mai multe informații despre locatar. Mă interesau procesele de evaluare intuitivă", povestește Gosling.

Cum s-au descurcat? Cercetătorii camerelor au fost mult mai puțin abili în a judeca caracterul extravertit al locatarilor decât prietenii lor. Este evident că, dacă vrei să afli cât de activ, vorbăreț și sociabil este un om, va trebui să-l cunoști personal. Prietenii s-au descurcat un pic mai bine în evaluarea agreabilității – cât de săritor și încrezător este cineva. Cred că era de așteptat. Însă, în ceea ce privește restul de trei trăsături ale Big Five, evaluările necunoscuților au fost de departe superioare. Au măsurat cu mai multă acuratețe conștiinciozitatea, stabilitatea emoțională și deschiderea către nou. Per total, necunoscuții s-au descurcat mult mai bine. Rezultă de aici că este posibil ca oameni care nu ne cunosc și care s-au gândit la personalitatea noastră timp de numai douăzeci de minute să aibă o imagine mult mai clară despre cine suntem decât cei care ne știu de ani de zile. Așadar, uitați de întâlnirile și prânzurile în care „urmează să ne cunoaștem". Dacă vreți să aflați cât de potrivit sunt pentru o anumită slujbă, treceți pe la mine într-o zi și uitați-vă cu atenție în jur.

Ca majorității oamenilor, probabil că concluziile lui Gosling vi se par greu de crezut. Nu ar trebui, mai ales după ce ați citit despre studiile lui John Gottman. Ce v-am prezentat mai sus reprezintă un alt exemplu de tăiere în felii subțiri. Observatorii au analizat obiectele cele mai personale ale studenților, obiecte care conțin informații relevante despre personalitatea cuiva. Gosling susține, de exemplu, că dormitorul unei persoane ne oferă trei indicii despre personalitatea sa. Primele vorbesc despre afirmarea identității, adică imaginea pe care dorim să o avem în ochii celorlalți: o copie înrămată a diplomei de absolvire *magna cum laude* a Universității Harvard, de pildă. Apoi avem reziduurile comportamentale, care se definesc ca indicii neintenționate: rufe murdare lăsate pe podea, o colecție de CD-uri ordonate alfabetic, de exemplu. Ultimele sunt elementele de reglare a gândurilor și sentimentelor, adică schimbări pe care le aducem spațiului privat cu scopul de a ne crea o anumită stare: o lumânare parfumată plasată în colțul camerei, un set de perne decorative pe pat. Dacă vezi CD-uri în ordine alfabetică, o diplomă de la Harvard pe perete, bețișoare parfumate pe o masă într-un colț și rufe aranjate atent în coș, poți afla anumite aspecte ale personalității acelui individ, mai repede și mai corect decât ai avea ocazia dacă ai petrece timp cu el sau ea în mod direct. Oricine s-a uitat la cărțile din biblioteca unei potențiale iubite sau potențial iubit, sau a aruncat o privire în dulapul din baie, poate să înțeleagă următoarea supoziție: poți afla la fel de multe – sau chiar mai multe – la o scurtă privire asupra spațiului privat al cuiva ca din ore întregi de interacțiune cu persoana sa publică.

La fel de importante sunt informațiile pe care *nu* le deții în momentul în care iei contact cu obiectele personale ale unei persoane. Majorității dintre noi ne vine greu să credem că un fundaș de 150 de kilograme ar putea poseda o inteligență dinamică și rafinată. Pur și simplu, nu putem trece peste

imaginea sportivului prostănac. Dar dacă tot ce am vedea ar fi raftul său de cărți sau lucrările de pe pereții casei sale, probabil ne-am schimba părerea.

Părerea unui om despre propria persoană ne poate induce de asemenea în eroare, pentru simplul motiv că majoritatea dintre noi nu suntem foarte obiectivi față de noi înșine. Din acest motiv, dacă vrem să cunoaștem personalitatea cuiva, nu o să îi cerem direct să ne vorbească despre el însuși. Îl rugăm să completeze un chestionar, de genul Big Five, atent conceput pentru a se obține răspunsuri relevante. De aceea Gottman nu le cere cuplurilor să vorbească despre situația căsniciei lor. Ar putea să mintă, să se simtă inconfortabil sau, ce e și mai important, să nu *știe* adevărul. E posibil să fie atât de împotmoliți în relație – sau atât de prinși într-o fericire comodă – încât să nu mai fie obiectivi în ceea ce-i privește. Sybil Carrère spune că majoritatea cuplurilor, pur și simplu, nu își dau seama cum sunt percepuți din exterior. „Poartă această conversație pe care o înregistrăm și apoi le-o arătăm. Într-un studiu recent, am întrebat câteva cupluri ce au învățat din această experiență. Un număr uimitor de mare – aș putea spune chiar că majoritatea – s-au declarat surprinși să vadă fie cum s-au comportat în timpul discuției conflictuale, fie ce au spus pe parcursul ei. O femeie, despre care am stabilit că era foarte emotivă, ne-a mărturisit că nu își dăduse seama că era atât de emotivă. Ne-a spus că a avut întotdeauna impresia că este o persoană stoică, care nu lasă nimic să transpară în exterior. Este cazul multor oameni. Au senzația că sunt mai deschiși decât sunt în realitate sau mai negativi decât sunt de fapt. Abia când au vizionat înregistrarea au realizat că se înșelaseră cu privire la ceea ce transmiteau."

În cazul în care cuplurile nu își dau seama cum arată din exterior, cât de relevante sunt răspunsurile lor conștiente? Nu

foarte relevante, și tocmai de aceea Gottman le cere să vorbească despre aspecte care implică mariajul – precum animalele de casă – dar care nu se referă în mod *direct* la relația lor. Analizează atent indicii ale sănătății relației de cuplu: o emoție trecătoare în privirea unuia dintre parteneri; nivelul transpirației din palmă; o accelerare bruscă a ritmului cardiac; o schimbare subtilă a tonului. Gottman abordează chestiunea din lateral, o cale, a descoperit el, mult mai rapidă și mai eficientă de aflare a adevărului decât cea frontală.

Ceea ce făceau acei cercetători ai camerelor era o versiune amatoristică a analizei lui Gottman. Încercau să găsească „marca" acelor studenți. Au avut cincisprezece minute pentru a se conecta la atmosferă și pentru a putea emite o ipoteză cu privire la personalitatea locatarului. Au abordat chestiunea din lateral, folosindu-se de probe indirecte găsite în camerele studenților, ceea ce le-a ușurat procesul decizional: nu au fost induși în eroare de acele informații contradictorii și irelevante pe care le generează o întâlnire față în față. Au tăiat situația în felii subțiri. Care a fost rezultatul? Același ca în cazul lui Gottman: cercetătorii camerelor au fost *foarte pricepuți* în a face predicții.

5. Să le dăm cuvântul doctorilor

Haideți să extindem conceptul de tăiere în felii subțiri. Să presupunem că lucrați pentru o companie de asigurări care vinde doctorilor asigurări în caz de malpraxis. Șeful vă cere să-i identificați, dintre toți clienții companiei, pe cei care au cele mai mari șanse să fie dați în judecată. Și de data aceasta, aveți două opțiuni. Prima este să examinați studiile și experiența fiecărui doctor, apoi să le analizați parcursul

profesional în căutare de erori medicale. Cea de-a doua variantă ar fi să ascultați frânturi din conversațiile doctorilor cu pacienții lor.

Probabil că acum vă așteptați să vă sugerez a doua opțiune. Aveți dreptate, să vă spun și de ce. Poate vă vine greu să credeți, însă șansele unui doctor de a fi dat în judecată nu au prea mult de-a face cu numărul erorilor medicale de până atunci. Studierea proceselor de malpraxis arată că doctori extrem de buni sunt adesea dați în judecată, în timp ce medici care fac o mulțime de greșeli nu sunt niciodată aduși în instanță. Totodată, majoritatea oamenilor care dezvoltă o afecțiune din vina doctorilor nu depun niciodată vreo reclamație. Cu alte cuvinte, pacienții nu intentează procese de malpraxis pentru că au avut parte de servicii medicale necalitative, ci pentru că au avut parte de servicii medicale necalitative și *încă* ceva.

Ce este acel încă ceva? Este vorba despre tratamentul pe care l-au primit din partea doctorului, la nivel interuman. O acuzație frecventă în procesele de malpraxis este aceea că doctorii și-au zorit, ignorat sau tratat necorespunzător pacienții. Alice Burkin, avocat de renume, specializată pe cazuri de malpraxis, spune: „Oamenii nu dau în judecată doctorii cu care au o relație bună. În toți acești ani în care am lucrat ca avocat, nu am întâlnit niciun pacient care să îmi spună: «Îmi place acest doctor, chiar îmi pare rău că sunt nevoit să fac asta, dar aș vrea să îl dau în judecată». Unii pacienți vin la noi cu intenția de a da în judecată un specialist. Noi îi sfătuim că vina este a medicului de familie, și nu ar trebui să facă asta. La care ei reacționează prompt: «Nu mă interesează ce a făcut. O iubesc și nu vreau să o dau în judecată»".

Burkin a fost abordată la un moment dat de o pacientă care avea o tumoare la sân care fusese depistată abia când ajunsese

la metastază. Femeia voia să-l dea în judecată pe medicul internist pentru diagnosticarea târzie. De fapt, vina părea să fie a radiologului. Însă clienta era absolut convinsă că internistul purta întreaga vină. „La prima întâlnire, mi-a mărturist că îl ura pe doctorul respectiv pentru că nu-şi făcuse niciodată timp să vorbească cu ea şi nu o întrebase vreodată dacă mai are şi alte simptome", povesteşte Burkin. „«Nu m-a privit niciodată ca pe un om», ne-a spus pacientul. Când unui pacient i se pune un diagnostic grav, doctorul este obligat să-i explice posibilele cauze ale afecţiunii şi să-i răspundă la toate întrebările pe care le-ar avea – cu alte cuvinte, să-l trateze ca pe o fiinţă umană. Doctorii care nu fac acest lucru ajung de obicei în instanţă." Prin urmare, nu este necesar să intrăm în sala de operaţie pentru a evalua şansele unui chirurg de a fi dat în judecată. Importantă este relaţia sa cu pacienţii.

Recent, cercetătorul medical Wendy Levinson a înregistrat sute de conversaţii între un grup de medici şi pacienţii lor. Aproximativ jumătate din medici nu fuseseră niciodată daţi în judecată. Ceilalţi trecuseră prin cel puţin două procese de malpraxis, iar Levinson a descoperit că, doar pe baza acelor conversaţii, se puteau observa diferenţe clare între cele două grupuri. Chirurgii care nu fuseseră niciodată daţi în judecată purtaseră conversaţii cu cel puţin trei minute mai lungi cu pacienţii lor decât ceilalţi (18,3 minute faţă de 15). Primii obişnuiau să facă remarci „de orientare", precum: „Mai întâi vă voi examina, apoi vom discuta problema pe îndelete" sau: „La final, vă voi răspunde la orice întrebare veţi avea" – care-i ajută pe pacienţi să înţeleagă scopul vizitei şi să ştie când să pună întrebări. Erau mai dispuşi să asculte în mod activ, spunând ceva de tipul: „Povestiţi-mi mai multe despre această problemă", şi râdeau mai mult sau îşi manifestau simţul umo-

rului mai des. Surprinzător, calitatea sau volumul informațiilor pe care le ofereau pacienților era identic; nu dădeau mai multe detalii cu privire la medicație sau la afecțiunea de care suferea pacientul. Diferența consta doar în *modul* în care vorbeau cu pacienții.

Putem merge chiar mai departe cu această analiză. Psihologul Nalini Ambady a ascultat casetele lui Levinson concentrându-se exclusiv pe conversațiile dintre chirurgi și pacienții lor. A ales câte două conversații pentru fiecare chirurg. Apoi, pentru fiecare conversație, Ambady a ales două fragmente a câte zece secunde, în total patruzeci de secunde de material. La final, a efectuat o „filtrare a conținutului", ceea ce înseamnă înlăturarea sunetelor de înaltă frecvență care permit recunoașterea cuvintelor individuale. Ce rămâne este un fragment care reține intonația, tonalitatea și ritmul vorbirii. Doar pe baza acelui fragment, Ambady a realizat o analiză Gottman. A format o echipă de evaluatori care au măsurat căldura, ostilitatea, caracterul dominant și anxietatea discursului și a descoperit că, pe baza acestor evaluări, putea prezice care doctori fuseseră dați în judecată.

Ambady își amintește că și ea, și colegii ei au fost „complet uluiți de rezultate" și e ușor de înțeles de ce. Evaluatorii nu știau nimic despre priceperea chirurgilor. Nu li se spusese nimic cu privire la experiența lor, pregătire sau procedeele folosite. Nu știau nici măcar *ce* le spuseseră pacienților lor. Tot ce aveau la dispoziție era tonalitatea vocii. De fapt, categorisirea era și mai minimală: dacă vocea chirurgului era evaluată ca fiind dominantă, respectivul era plasat în grupul celor care fuseseră aduși în justiție. Dacă vocea era mai caldă, probabil că nu trecuse printr-un proces. Există o felie mai subțire de atât? Malpraxisul pare să fie una din acele probleme infinit de

complicate și complexe. Însă totul se reduce la respect, iar tonul vocii spune cel mai mult despre gradul de respect pe care un doctor i-l poartă pacientului; cel mai coroziv ton este acela dominant. Nu a fost necesar ca Ambady să analizeze toată istoria relației unui doctor cu pacienții săi pentru a detecta acest ton, deoarece o consultație medicală este similară cu discuțiile conflictuale între cupluri analizate de Gottman sau cu dormitoarele studenților. Este una dintre acele situații în care marca personală se distinge cu maxim de claritate.

Data viitoare când vă aflați în cabinetul unui doctor și începe să vorbească, dacă aveți senzația că nu vă ascultă sau că vi se adresează pe un ton superior, *încredeți-vă în acel sentiment*. Asta înseamnă că, în urma tăierii în felii subțiri pe care ați efectuat-o, nu s-a ridicat la nivelul așteptărilor.

6. Puterea unei priviri aruncate în fugă

Tăierea în felii subțiri nu este un dar excepțional, ci o parte esențială a naturii umane. Facem asta de fiecare dată când întâlnim o persoană nouă, când trebuie să analizăm rapid o situație inedită. Facem asta pentru că suntem nevoiți și am ajuns să ne bizuim pe această abilitate pentru că suntem înconjurați de stiluri diferite, de o mulțime de situații în care o evaluare atentă a detaliilor unei felii subțiri, chiar și pentru o secundă sau două, ne poate spune foarte multe.

Este uluitor, de exemplu, cât de multe profesii și discipline au un cuvânt care denotă abilitatea de a surprinde esența fiecărei experiențe aparent minore. În baschet, jucătorul care reușește să fie atent și să înțeleagă tot ce se întâmplă în timpul partidei „simte terenul". Despre generalii străluciți se spune că posedă „coup d'oeil" – expresie franțuzească ce s-ar traduce

prin „puterea privirii aruncate-n fugă": abilitatea de a vedea și de a înțelege imediat situația de pe câmpul de luptă. Napoleon avea acest simț. La fel și Patton. Ornitologul David Sibley susține că, la un moment dat, în Cape May, New Jersey, a văzut o pasăre în zbor de la o distanță de o sută optzeci de metri și și-a dat seama instantaneu că era ghigorț, o specie rară de fluierar de râu. Nu mai văzuse un ghigorț în zbor până atunci, și nici nu a avut suficient timp pentru a face o identificare atentă. Cu toate acestea, Sibley a reușit să surprindă ceea ce cunoscătorii numesc „giss" [în engleză, acronim pentru *general, impression, shape, size*] – esența ei – și asta a fost de ajuns.

„În mare parte, identificarea păsărilor se bazează pe un fel de impresie subiectivă – felul în care o pasăre se mișcă, apariții fulgurante din diverse unghiuri, secvențe de apariții, iar când întoarce capul, zboară sau se întoarce în aer, poți vedea secvențe de forme și unghiuri diferite", spune Sibley. „Toate acestea se reunesc într-o imagine unică a păsării, care nu poate fi descompusă și exprimată în cuvinte. Când privești o pasăre, nu ai timp să analizezi valul de informații și să concluzionezi că este vorba despre o anume specie și nu alta. Este ceva mult mai natural și mai instinctiv. Cu timpul, înveți să te uiți la o pasăre și să faci automat niște corelații. Așa ar trebui să arate. Îți dai seama ce specie e dintr-o privire."

Producătorul hollywoodian Brian Grazer, omul din spatele multora dintre cele mai mari succese filmografice ale ultimilor douăzeci de ani, vorbește cam în aceleași cuvinte despre prima sa întâlnire cu actorul Tom Hanks. Suntem în 1983. Tom Hanks era pe atunci un actor aproape necunoscut. Singurul lui rol fusese în serialul uitat în prezent (și pe bună dreptate) *Bosom Buddies*. „A dat o probă pentru filmul *Splash*, și exact în acel moment, am văzut ceva", își amintește Grazer. Din prima

clipă, a *știut* că Hanks are ceva aparte. „Văzusem sute de actori pentru rolul acela, unii chiar mai amuzanți decât el. Dar niciunul nu era la fel de plăcut. Am simțit că aș putea trăi înlăuntrul lui. Aveam sentimentul că aveam aceleași probleme ca el. Cred că, pentru a stârni râsul, trebuie să fii interesant, iar pentru a fi interesant, trebuie să fii crud. Comedia se naște din furie, iar furia îi face pe oameni interesanți; altfel, nu se naște conflictul. El putea să fie crud, dar erai dispus să-l ierți. Trebuie să poți ierta, pentru că, în final, rămâi cu el, chiar dacă și-a părăsit iubita sau a făcut niște alegeri cu care nu ești de acord. Nu am putut exprima în cuvinte toate aceste senzații. A fost o concluzie intuitivă pe care de abia mai târziu am putut să mi-o explic."

Bănuiesc că majoritatea dintre voi au aceeași părere despre Tom Hanks. Dacă v-aș întreba ce fel de om este, mi-ați spune că e la locul lui, demn de încredere, cu picioarele pe pământ și haios. Totuși, nu îl cunoașteți. Nu sunteți prieteni. L-ați văzut doar în filme, în tot felul de roluri. Cu toate acestea, ați putut să extrageți ceva foarte relevant despre el din acele felii subțiri de experiență, iar acea impresie determină într-o măsură covârșitoare modul în care priviți filmele lui Tom Hanks. Grazer vorbește despre decizia de a-l distribui pe Hanks în faimosul *Apollo 13*: „Toată lumea spunea că nu l-ar vedea pe Tom Hanks jucând rolul unui astronaut. Eu nu știam dacă poate juca un asemenea rol sau nu. În viziunea mea, *Apollo 13* era un film despre o rachetă în pericol. Și pe cine vrea lumea să salveze mai presus de toți? Pe cine vrea America să aducă înapoi acasă? Pe Tom Hanks. Nu vrem să moară. Ne place atât de mult de el..."

Dacă nu am avea capacitatea de a tăia în felii subțiri – dacă nu am putea cunoaște pe cineva decât după luni de zile – atunci *Apollo 13* și-ar pierde dramatismul, iar *Splash* nu ar mai

fi amuzant. Dacă nu am putea înțelege o situație complicată într-o secundă, baschetul ar fi un joc haotic, iar specialiștii în păsări ar fi neajutorați. Nu de mult, un grup de psihologi au refăcut testul de prezicere a divorțurilor pe care l-am găsit atât de copleșitor. Au arătat o parte din casetele lui Gottman unui grup de nonexperți – însă de data aceasta i-au ajutat un pic pe evaluatori. Le-au oferit o listă de emoții la care trebuiau să fie atenți. Au împărțit înregistrările în fragmente de treizeci de secunde și i-au lăsat pe fiecare dintre ei să vizioneze fiecare fragment de două ori: o dată pentru a se concentra pe femeie, o dată pe bărbat. Ce credeți că s-a întâmplat? De data aceasta, predicțiile evaluatorilor au avut un coeficient de precizie de 80%. Nu este un rezultat la fel de bun ca al lui Gottman, dar este destul de impresionant – ceea ce n-ar trebui să vă surprindă. Avem o experiență îndelungată în tăierea în felii subțiri.

2 | Ușa încuiată: viața secretă a deciziilor spontane

Nu demult, unul dintre cei mai renumiți antrenori de tenis din lume, Vic Braden, a început să observe un lucru ciudat când urmărea un meci. În tenis, jucătorii pot servi de două ori, iar dacă greșesc și a doua oară, se spune că au făcut o dublă greșeală. Braden a observat că poate prezice când jucătorul va greși a doua oară. Jucătorul arunca mingea în aer, ridica racheta, iar exact înainte să o lovească, Braden exclama: „Nu, dublă greșeală", și, de fiecare dată, mingea ieșea din teren sau lovea fileul. Nu avea nicio importanță dacă jucătorul era femeie sau bărbat, dacă urmărea partida live sau la televizor sau cât de bine îl cunoștea. „Puteam prezice o greșeală dublă urmărind jucătoare din Rusia pe care nu le mai văzusem până atunci", spune Braden. Nici nu putem bănui că e vorba despre noroc pur. Norocul te poate ajuta să ghicești partea pe care va ateriza o monedă. Însă o greșeală dublă este altceva. Într-un singur meci, un jucător profesionist poate greși doar trei sau patru servicii din câteva sute. Într-un an, la turneul de tenis profesionist de la Indian Wells, care avea loc în apropiere de casa lui din California de Sud, s-a decis să țină evidența și a descoperit că ghicise șaisprezece din șaptesprezece duble greșeli în meciurile la care a fost prezent. „O vreme situația era atât de ciudată încât m-am înspăimântat. Eram, pur și simplu, speriat. Puteam prezice douăzeci din douăzeci, și vorbim aici despre jucători care nu greșiseră aproape niciodată", spune Braden.

Braden are acum șaptezeci de ani. În tinerețe era un tenismen de clasă mondială, iar pe parcursul ultimilor cincizeci de ani, a antrenat, sfătuit și cunoscut mulți dintre cei mai de seamă jucători din istoria sportului. Este un bărbat scund și agitat, cu energia cuiva care are jumătate din vârsta lui, iar oricine din lumea tenisului ți-ar spune că Vic Braden cunoaște nuanțele și subtilitățile jocului ca nimeni altul. Prin urmare, nu ar trebui să ne surprindă capacitatea lui Braden de a intui un serviciu greșit. Nu e cu nimic diferită de abilitatea unui expert în artă de a realiza într-o secundă că Muzeul Getty era pe punctul de a achiziționa un kouros fals. Postura jucătorului, felul în care aruncă mingea sau fluiditatea mișcării acționează ceva în inconștientul lui Braden. Surprinde instantaneu *giss*-ul unei duble greșeli. Apoi taie în felii subțiri o anumită parte din mișcarea din timpul serviciului și – cât ai zice pește – știe. Aici intervine însă ceva: ce-l frustrează pe Braden este că nu-și poate da seama *de unde* știe acest lucru.

„Ce vedeam?" se întreabă Braden. „Stăteam întins în pat, gândindu-mă cum reușeam să anticipez greșeala. Nu-mi dădeam seama. Eram disperat. Mă tortura. Revedeam serviciul în minte și încercam să-mi dau seama ce se întâmpla. Se împiedicau? Făceau încă un pas?" Adăuga indiciile pe care se baza pentru a trage o concluzie și acestea păreau să fie adânc îngropate în inconștientul său și nu reușea să le aducă la suprafață.

Acesta este un al doilea aspect crucial cu privire la gândurile și deciziile care izvorăsc din inconștient. Deciziile de moment sunt, în primul rând, extrem de rapide: ele se bazează pe cele mai subțiri felii de experiență. Sunt, de asemenea, inconștiente. În experimentul Iowa, jucătorii începuseră să evite pachetele roșii înainte să realizeze că făceau asta. Abia după alte șaptezeci de cărți, alegerea a devenit conștientă. Când Harrison, Hoving și experții greci au văzut pentru prima

oară statuia, ei au simțit valuri de repulsie și cuvinte străbătându-le mintea, precum exclamația spontană a lui Harrison: „Îmi pare rău să aud asta". Însă la momentul primei îndoieli, erau departe de a putea exprima de ce au avut acea senzație. Hoving a discutat cu mulți experți în artă, pe care-i numește distrugători de falsuri, și cu toții descriu dezvăluirea adevărului unei opere de artă ca pe un proces extrem de imprecis. Hoving povestește că: „Ei simt un fel de vârtej mental, ca și cum mintea le-ar fi inundată de elemente vizuale când privesc o operă de artă. Încercând să descrie experiența, unul dintre distrugătorii de falsuri spune că e ca și cum ochii și simțurile ar fi un stol de păsări colibri care intră și ies frenetic din zeci de cuiburi. La câteva minute, sau chiar secunde, respectivul expert este bombardat de o mulțime de lucruri care îi spun să fie atent".

Iată ce spune Hoving despre istoricul de artă Bernard Berenson. „Uneori își epuiza colegii cu incapacitatea sa de a explica cum poate percepe cu atât de multă claritate micile defecte și inadvertențe ale unei anumite lucrări, pe care-o cataloga fie o copie de amator, fie un fals. Cu o astfel de ocazie, Berenson a declarat doar că a simțit un nod în stomac. Altă dată a auzit un țiuit în ureche. Sau a fost atins de o depresie spontană. La un moment dat, a simțit o amețeală trecătoare. Toate aceste simptome nu constituie chiar o bază științifică pentru detectarea unui fals. Din păcate, însă, este tot ce putea oferi."

Judecățile spontane și cunoașterea spontană se petrec în spatele ușilor închise. Vic Braden a încercat să intre în acea cameră. A pierdut multe nopți încercând să-și dea seama ce anume din modul în care servesc tenismenii îi declanșează intuiția. Din păcate, ușile au rămas închise.

Cred că nu suntem pe deplin împăcați cu conceptul de uși închise. Putem accepta puterea uriașă a judecăților spontane

și a feliilor subțiri, însă ne e foarte greu să ne încredem orbește în ceva atât de misterios. Fiul investitorului miliardar George Soros spune că: „Tatăl meu îți poate prezenta o mulțile de teorii care aparent explică deciziile pe care le ia. Îmi aduc însă aminte că, fiind copil, mă gândeam că cel puțin jumătate din ce spune e abureală. Vreau să spun că știam că motivul pentru care își schimbă poziția pe piață sau mai știu eu ce este că începe să-l doară spatele. Are spasme, la propriu, și, de cele mai multe ori, ăsta e un semnal de alarmă timpuriu".

Fără îndoială, asta explică de ce George Soros este atât de bun în ceea ce face: este unul dintre aceia care recunosc valoarea rațiunii inconștiente. Dar dacă eu sau oricare dintre voi ne-am decide să apelăm la Soros pentru a ne plasa banii în diverse fonduri, probabil că nu am fi foarte împăcați cu gândul că singura explicație pe care ne-ar furniza-o pentru a justifica o decizie ar fi că l-a durut spatele. Un CEO de succes cum e Jack Welch își poate intitula volumul de memorii *Jack: pură intuiție*, dar apoi ar trebui să ne asigure că ceea ce-l diferențiază de ceilalți nu este doar o intuiție fenomenală, ci și un set de teorii atent concepute despre management, sisteme și principii. Lumea în care trăim cere ca deciziile noastre să aibă o motivație, să poată fi explicate, iar dacă ne spunem *părerea*, trebuie să putem să o susținem cu *argumente*. Exact din acest motiv, Muzeului Getty i-a fost atât de greu să accepte opiniile lui Hoving, Harrison sau Zeri: era mult mai comod să se încreadă în oameni de știință și avocați, deoarece aceștia le puteau pune la dispoziție zeci de pagini de documente în favoarea concluziilor lor. Consider că este o abordare greșită, iar dacă vrem să învățăm cum să luăm decizii mai bune, trebuie să acceptăm natura tainică a judecăților spontane. Trebuie să respectăm faptul că este posibil să știm fără să știm de ce

ştim şi să ne împăcăm cu ideea că – uneori – e de preferat ca lucrurile să se întâmple aşa.

1. Gata de acţiune

Să presupunem că sunt profesor şi că v-am invitat în biroul meu. Treceţi printr-un coridor lung, intraţi şi vă aşezaţi la o masă. Aveţi în faţă o listă cu mai multe serii de câte cinci cuvinte. Trebuie să alcătuiţi propoziţii de patru cuvinte, din fiecare serie, cât mai repede posibil. Acesta este testul cuvintelor amestecate. Sunteţi gata?

01 era o îngrijora mereu el

02 din portocalele Florida temperatură sunt

03 mingea în aruncă liniște servește

04 schimbă vechi cei pantofii înlocuiește

05 privește oamenii el observă câteodată

06 ei singuri vor transpiră fi

07 este gri foarte cerul opac

08 trebuie uitare să retragem ne

09 cântăm hai bingo jucăm să

10 soarele copţi temperatura strugurii stafidește

Pare foarte simplu, nu? De fapt, nu e deloc simplu. După ce veţi fi terminat testul – pare incredibil, dar aşa e – veţi ieşi din biroul meu şi veţi străbate coridorul mai încet decât aţi venit. Prin acest test, v-am schimbat comportamentul. Cum?

Mai treceți o dată prin listă. Veți vedea că este presărată cu cuvinte precum „îngrijorat", „Florida", „vechi", „singuri", „gri", „bingo", „stafidit". V-ați gândit, probabil, că este doar un exercițiu lingvistic. De fapt, ceea ce am făcut a fost să determin marele computer din creierul vostru – inconștientul adaptiv – să se gândească la starea de a fi bătrân. Restul creierului nu a fost atenționat cu privire la această obsesie spontană. Însă ați luat atât de în serios toată această preocupare pentru bătrânețe, încât, după ce ați terminat testul și ați parcurs coridorul, ați început să vă comportați deja ca un bătrân. V-ați deplasat mai încet.

Testul a fost conceput de un psiholog foarte inventiv pe nume John Bargh și este un exemplu de ceea ce se numește experiment de condiționare. Bargh și alți cercetători au realizat numeroase alte variante, chiar mai fascinante decât acesta, toate fiind indicii ale activității intense care are loc în spatele ușilor închise ale inconștientului uman. De exemplu, la un moment dat, Bargh și doi colegi de la New York University, Mark Chen și Lara Burrows, au realizat un experiment la celălalt capăt al holului față de biroul lui Bargh. Au lucrat cu un grup de studenți și le-au dat fiecăruia unul din cele două teste cu cuvinte amestecate. Primul conținea cuvinte ca „agresiv", „îndrăzneț", „nepoliticos", „deranja", „întrerupe", „intruziune". Al doilea era presărat cu cuvinte precum „respect", „atent", „aprecia", „răbdător", „beneficiu", „politicos" și „curtoazie". Niciunul dintre teste nu conținea suficient de multe cuvinte similare, încât studenții să realizeze ce se întâmplă. (Odată ce îți dai seama că ești condiționat, tehnica nu mai funcționează.) După terminarea testului – care durează doar cinci minute – studenții au fost rugați să meargă la coordonatorul experimentului pentru a primi următorul test.

De fiecare dată când un student se apropia de birou, Bargh se asigura că îndrumătorul era ocupat, prins într-o conversație cu altcineva – un complice care stătea pe hol, blocându-i accesul în birou. Bargh voia să afle dacă grupul care fusese expus la cuvintele legate de politețe ar fi întrerupt conversația mai târziu decât cei care primiseră setul de cuvinte din sfera intruziunii. Fiind foarte familiarizat cu strania putere a influențării inconștientului, putea bănui că va obține reacții diferite, însă se aștepta la o diferență destul de slabă. Cu ceva timp înainte, când Bargh a cerut acceptul comitetului care aprobă experimentele pe oameni în cadrul NYU, i s-a cerut să promită că va reduce conversația din fața biroului la zece minute. „Am crezut că glumesc când mi-au aprobat zece minute", își amintește Bargh. „Puteam observa diferența în câteva milisecunde. Vorbim de newyorkezi. Nu o să stea nimeni să aștepte în fața biroului atâta timp. Ne gândeam la câteva secunde, cel mult un minut."

Însă Bargh și colegii lui se înșelaseră. Studenții care fuseseră condiționați să fie nepoliticoși au întrerupt în cele din urmă conversația – în medie, cam după cinci minute. Însă cei care fuseseră condiționați să se comporte politicos, o majoritate covârșitoare – 82% – *nu au întrerupt deloc*. Dacă experimentul ar fi durat mai mult de zece minute, cine știe cât ar mai fi așteptat în hol, afișând un zâmbet politicos și înțelegător?

„Experimentul s-a desfășurat la capătul opus al holului de unde se afla biroul meu. A trebuit să ascult aceeași conversație de zeci de ori. La fiecare oră, câte un alt subiect. Era *foarte* plictisitor. Studenții traversau holul și dădea de complicele cu care discuta coordonatorul în fața ușii. Iar complicele se tot plângea că nu înțelege ce trebuie să facă. Timp de zece minute, repeta aceleași întrebări. «Cum fac asta? Nu înțeleg»." Bargh își amintește cât de stranie a fost perioada aceea. „Experimentul

s-a întins pe perioada unui semestru. Iar studenții care primiseră testul cu cuvinte politicoase *stăteau pe hol și așteptau.*"

Condiționarea este diferită de spălarea creierului, este important de precizat acest aspect. Nu te pot face să-mi destăinui aspecte intime din copilăria ta condiționându-te prin cuvinte precum „somn", „biberon" sau „ursuleț de pluș". Nici nu te pot face să jefuiești o bancă pentru mine. Pe de altă parte, efectele condiționării nu sunt nici pe departe lipsite de importanță. Cercetătorii olandezi au efectuat un studiu în care câteva grupuri de studenți au răspuns unui set de 42 de întrebări destul de dificile din jocul Trivial Pursuit*. Subiecții au fost împărțiți în două grupuri egale. Primilor li s-au acordat cinci minute înainte de începerea testului pentru a scrie tot ce le trece prin minte atunci când se gândesc la ocupația de profesor. Răspunsurile acestora au fost corecte în proporție de 55,6%. Cea de-a doua jumătate a avut ca subiect huliganismul în fotbal. Procentul de corectitudine a fost, în cazul lor, de 42,6%. Grupul „profesorilor" nu știa mai multe decât „huliganii". Nu erau mai deștepți, mai abili sau mai serioși, ci erau pur și simplu într-o stare de „inteligență". A fost evident că asocierea cu o entitate inteligentă, precum un profesor, a înlesnit – în acel moment stresant în care trebuiau să răspundă – găsirea răspunsului corect. E important de precizat că între 55,6 și 42,6 este o diferență uriașă. Este diferența dintre a trece un examen și a-l pica.

Psihologii Claude Steele și Joshua Aronson au creat o versiune și mai radicală a acestui test, în care au lucrat cu studenți de culoare și au folosit un set de douăzeci de întrebări din Graduate Record Examination, un test standard obligatoriu pentru admiterea la programele postuniversitare. Studenților

* Joc popular în America cu întrebări de cultură generală. (n.t.)

li s-a dat un chestionar în prealabil în care trebuiau să-şi menţioneze rasa, o cerinţă simplă, dar care s-a dovedit suficientă pentru a le induce tot setul de stereotipuri negative asociate cu afro-americanii şi performanţele academice – numărul răspunsurilor corecte s-a redus la jumătate. Societatea are o încredere aproape oarbă în teste, considerând că reprezintă un indicator solid al abilităţii şi cunoştinţelor unei persoane. Dar este oare aşa? Dacă un elev alb al unui prestigios liceu privat obţine un punctaj mai mare la testul SAT decât un elev de culoare dintr-un liceu de stat, motivul este capacitatea sa superioară sau faptul că a fi alb şi elev al unui liceu de prestigiu a ajuns să fie asociat cu ideea de „inteligenţă"?

Mai impresionant chiar este cât de misterioase sunt efectele acestei condiţionări. Când aţi dat testul de formare a propoziţiilor, nu ştiaţi că sunteţi condiţionaţi să gândiţi ca şi cum aţi fi „bătrâni". Cum aţi fi putut să ştiţi? Indiciile erau destul de subtile. Ce e uimitor totuşi este că *nici* după ce au ieşit încet din cameră şi au traversat la fel de încet coridorul, oamenii nu şi-au dat seama de schimbarea de comportament. Bargh a condus, la un moment dat, un experiment în care subiecţii au fost puşi să joace diverse jocuri în care nu puteau câştiga decât dacă învăţau să coopereze unii cu ceilalţi. Prin urmare, le-a indus jucătorilor ideea de cooperare şi, după cum era de aşteptat, oamenii au început să coopereze, iar jocul a devenit mult mai fluid. „La final le punem o serie de întrebări precum: «În ce măsură aţi cooperat cu ceilalţi, cât de mult aţi dorit să cooperaţi cu ceilalţi?» Apoi corelăm răspunsurile cu comportamentul lor – invariabil, corelaţia este inexistentă. Acest joc durează cincisprezece minute, iar la finalul lui, oamenii nu ştiu ce au făcut. Pur şi simplu, nu ştiu. Explicaţiile lor sunt aleatorii, simple zgomote. Sunt surprins de fiecare dată.

Mă gândeam că ar putea măcar să-şi consulte amintirile. Se pare că nu erau în stare s-o facă."

Aronson şi Steele au observat acelaşi lucru vorbind cu studenţii de culoare care au obţinut punctaje atât de mici după ce li s-a reamintit cărei rase îi aparţin. „Am vorbit cu ei la finalul testului şi i-am întrebat: «Credeţi că ceva anume v-a afectat rezultatul? V-a deranjat că v-am rugat să menţionaţi rasa?» Este evident că a avut un impact enorm asupra performanţei. Ei neagă de fiecare dată, spunând ceva de genul: «Cred că pur şi simplu nu sunt suficient de inteligent ca să fiu aici»", spune Aronson.

Rezultatele acestor experimente sunt, evident, destul de îngrijorătoare. Ele sugerează că liberul-arbitru este de fapt o iluzie: în mare parte a timpului, funcţionăm pe pilot automat, iar modul în care gândim şi modul în care acţionăm – şi cât de bine gândim şi acţionăm sub impulsul momentului – sunt mult mai predispuse influenţei externe decât am crede. Cred însă că acest caracter misterios al inconştientului are şi un avantaj semnificativ. În exemplul testului cu cuvinte amestecate din sfera bătrâneţii, cât timp v-a luat să formaţi propoziţii coerente? Bănuiesc că nu aţi stat mai mult de câteva secunde la fiecare propoziţie. Aţi fost atât de rapizi pentru că v-aţi concentrat pe ce aveaţi de făcut şi aţi înlăturat orice v-ar fi putut distrage. Dacă v-aţi fi concentrat pe identificarea unor tipare în listele de cuvinte, v-ar fi luat mult mai mult timp. E drept, trimiterile la bătrâneţe v-au schimbat ritmul în care aţi ieşit din cameră, dar este oare atât de rău? Inconştientul vostru îi transmitea corpului: am receptat câeva indicii conform cărora ne aflăm într-un mediu concentrat pe bătrâneţe – ne vom comporta în consecinţă. În acest sens, inconştientul vostru s-a comportat precum un valet mental. Era responsabil de toate detaliile minore ale vieţii voastre mentale; ţinea evidenţa

tuturor factorilor externi, asigurându-se că acționați adecvat situației, lăsându-vă libertatea de a vă concentra pe sarcina principală.

Experimentul Iowa a fost condus de neurologul Antonio Damasio, iar echipa sa a efectuat o serie de studii fascinante despre ce se întâmplă când o parte prea mare din procesul de raționare are loc în fața ușii închise. Damasio a studiat pacienți care suferiseră leziuni ale unei părți mici, dar esențiale, a creierului numită cortex ventromedial prefrontal, localizat în spatele nasului. Zona ventromedială joacă un rol esențial în luarea deciziilor. Este responsabilă de identificarea întâmplărilor neprevăzute și a relațiilor și sortează mulțimea de informații pe care le primim din lumea înconjurătoare, prioritizându-le și selectându-le pe cele care necesită rezolvarea imediată. Persoanele cu afecțiuni ale zonei ventromediale sunt ființe absolut raționale, pot fi foarte inteligente și funcționale, însă le lipsește discernământul. Mai precis, inconștientul lor este lipsit de acel valet mental care le permite să se concentreze pe lucrurile importante. În cartea sa, *Descartes' Error**, Damasio povestește cum a încercat să stabilească o consultație cu un pacient care suferea de această afecțiune:

> I-am sugerat două date, ambele în luna care urma, la distanță de câteva zile. Pacientul și-a scos agenda de întâlniri și a început să-și verifice programul. Comportamentul său, observat de mai mulți investigatori, a fost uluitor. Timp de aproape jumătate de oră, pacientul a enumerat argumente pro și contra fiecărei date: întâlniri deja stabilite, faptul că ar fi la distanță prea mică de acestea, eventuali factori meteorologici, cam toate aspectele imaginabile legate de o simplă dată. Ne-a prezentat o epuizantă analiză

* *Eroarea lui Descartes. Emoțiile, rațiunea și creierul uman*, Editura Humanitas, București, 2005, traducere de Irina Tănăsescu

costuri-beneficii, o schemă interminabilă și o comparație inutilă a opțiunilor și a posibilelor consecințe. A fost nevoie de o disciplină solidă din partea noastră ca să nu lovim cu pumnul în masă și să-i spunem să înceteze.

Damasio și echipa sa i-au supus pe pacienții cu astfel de leziuni testului jucătorilor. Majoritatea pacienților, ca de altfel mulți dintre noi, și-au dat seama într-un final că pachetele roșii sunt problematice. Însă niciun moment nu le-au transpirat palmele, nu au avut vreo bănuială că pachetele albastre sunt preferabile celor roșii și nu și-au schimbat strategia după ce au realizat cum merge jocul. La nivel intelectual, puteau discerne între bine și rău, însă simpla cunoaștere nu a fost suficientă pentru a schimba modul în care jucau. Antoine Bechara, unul dintre cercetătorii din echipa care a realizat experimentul Iowa, spune că „este ca dependența de droguri. Persoanele dependente sunt perfect conștiente de consecințele acțiunilor lor. Problema este că nu reușesc să acționeze în consecință. Totul este cauzat de o afecțiune cerebrală. Aceasta a fost concluzia noastră. Leziunile prezente în zona ventromedială determină o ruptură între ce știm și ce facem". Pacienților le lipsea valetul care i-ar fi îndrumat în direcția cea bună, adăugându-le acea componentă emoțională – transpirația palmelor – care să-i asigure că fac ceea ce trebuie. În condiții de alertă, cu miză ridicată, nu e bine să fim la fel de neimplicați și pur raționali ca pacienții lui Damasio. Nu vrem să ne cântărim la nesfârșit opțiunile. Câteodată este de preferat ca mintea din spatele ușilor închise să ia decizia în locul nostru.

Într-o dimineața senină de primăvară, nu demult, douăzeci și ceva de femei și bărbați s-au adunat în camera din spate a unui bar din Manhattan pentru a lua parte la un ritual straniu numit *speed-dating*. Erau cu toții oameni de carieră, cu vârste între douăzeci și treizeci de ani, brokeri, studenți la medicină, profesori și patru femei care veniseră împreună de la sediul central al Anne Klein Jewelry, situat în apropiere. Femeile purtau pulovere roșii sau negre și jeanși sau pantaloni închiși la culoare. Bărbații, cu una sau două excepții, purtau uniforma de lucru specifică Manhattanului, cămașă bleumarin și pantaloni negri. La început, au socializat un pic, evident jenați de situație, ținând strâns paharele cu băutură, apoi, coordonatorul evenimentului, o femeie înaltă și atrăgătoare pe nume Kailynn, a luat cuvântul.

Le-a spus că fiecare bărbat va avea la dispoziție șase minute pentru a discuta cu fiecare femeie. Pe perioada desfășurării evenimentului, femeile vor sta pe canapelele joase care încercuiau camera, iar bărbații vor trece pe la fiecare, schimbând interlocutoarea de fiecare dată când Kailynn va suna din clopoțel, adică la interval de șase minute. Fiecărui participant i s-a dat o insignă, un număr și o fișă pe care trebuia să bifeze numărul persoanei pe care o plăcuse la finele celor șase minute. Dacă persoana al cărei număr fusese ales se arăta, la rândul ei, interesată, ambii urmau să primească adresa de e-mail a celuilalt, în decurs de 24 de ore. S-a auzit un murmur de anticipare. Câteva persoane au făcut un ultim drum până la toaletă. Kailynn a sunat din clopoțel.

Bărbații și femeile și-au ocupat locurile, și imediat camera s-a umplut de un val de conversații. Scaunele bărbaților erau așezate la o distanță destul de mare de canapelele femeilor,

astfel încât ambele tabere erau nevoite să se aplece spre ceilalți, sprijinindu-și coatele pe genunchi. Una sau două dintre femei păreau chiar că se ridică de pe canapea la fiecare aplecare. Bărbatul de la masa trei a vărsat din greșeală berea pe pantalonii femeii cu care vorbea. La prima masă, o brunetă pe nume Melissa, foarte dornică să-l facă să vorbească pe bărbatul din fața ei, l-a bombardat cu întrebări de tipul: „Care sunt primele trei dorințe pe care ai vrea să ți le împlinești?", „Mai ai frați sau surori?", „Locuiești singur?". La o altă masă, un bărbat foarte tânăr, blond, pe nume David, a întrebat-o pe interlocutoarea sa de ce a venit la eveniment. Răspunsul ei a fost următorul: „Am douăzeci și șase de ani. Multe dintre prietenele mele au iubiți pe care i-au cunoscut în liceu, iar acum sunt logodite sau căsătorite, iar gândul că sunt încă singură mă înnebunește".

Kailynn stătea deoparte, lângă barul care se întindea de-a lungul unuia din pereții camerei. „Dacă îți place persoana, timpul trece repede. Dacă nu, ai impresia că cele șase minute sunt o veșnicie", spunea ea privind cuplurile care discutau frenetic. Sunt și momente ciudate. „Nu o să-l uit niciodată pe un tip din Queens, care a venit cu un buchet de doisprezece trandafiri, din care a oferit unul fiecărei femei. Era îmbrăcat în costum." A zâmbit un pic. „Era evident gata de acțiune."

Acest tip de întâlniri au devenit foarte populare în întreaga lume în ultimii ani, iar motivul este ușor de înțeles. Ele înseamnă reducerea perioadei în care doi oameni se cunosc la o judecată spontană. Toți cei care au participat vreodată la o astfel de întâlnire și-au pus această întrebare: „Vreau să mă mai întâlnesc cu această persoană?" Pentru a răspunde nu este necesară o seară întreagă, ci doar câteva minute. Velma, de exemplu, cea care lucra la Anne Klein, nu a ales niciunul dintre bărbați, și susține că s-a decis în primele câteva secunde.

„Mi-am pierdut interesul după ce ne-am salutat", spune ea cu un aer ușor superior. Ron, care lucra ca analist financiar la o bancă de investiții, a ales două dintre femei. Pentru prima s-a decis după un minut și jumătate de conversație, iar pe a doua, Lilian, a ales-o în secunda în care au început să vorbească. „Avea un cercel în limbă", spune el admirativ. „Te aștepți să găsești o mulțime de avocați într-un loc ca ăsta. Ea însă era cu totul și cu totul din altă poveste." Și Lilian l-a plăcut pe Ron, pentru că: „e din Louisiana. Mi-a plăcut foarte mult accentul lui. Mi-am scăpat intenționat pixul ca să văd cum reacționează. S-a aplecat și l-a ridicat". S-a dovedit că multe femei l-au plăcut pe Ron din secunda în care a intrat, de asemenea. Lilian a fost pe gustul multor bărbați prezenți în sală. Ambii aveau o vitalitate contagioasă. „Fetele sunt foarte deștepte. Își dau seama din prima dacă le place un tip, dacă pot să-l aducă acasă să le cunoască părinții sau dacă e un nenorocit care vrea un singur lucru de la ele", spunea Jon, un student la medicină, îmbrăcat într- un costum albastru. Jon are dreptate, numai că asta se aplică și bărbaților. În ceea ce privește tăierea în felii subțiri a unui potențial partener, aproape toți suntem deștepți.

Haideți să schimbăm un pic regulile acestor întâlniri. Ce s-ar întâmpla dacă aș încerca să trec de ușile închise și le-aș cere participanților să îmi explice alegerile lor? Știm, desigur, că este imposibil: modul de funcționare a inconștientului uman va rămâne întotdeauna un mister. Dar dacă am face abstracție de acest lucru și i-aș forța să explice *totuși* primele impresii și judecățile spontane? Exact asta au făcut Sheena Iyengar și Raymond Fisman, profesori la Universitatea Columbia, și au descoperit că ceva foarte straniu și alarmant se petrece când le cerem oamenilor să-și explice acțiunile. Ceea ce părea a fi un exercițiu transparent și simplu de tăiere în felii subțiri se transformă în ceva greu de catalogat.

Iyengar și Fisman formează un cuplu ciudat: Iyengar are origini indiene, iar Fisman este evreu. Ea este psiholog, Fisman, economist. Singurul motiv pentru care au început să participe la aceste sesiuni de *speed-dating* este o ceartă pe care au avut-o cu privire la căsătoriile aranjate *versus* cele din dragoste. „Se pare că până acum am produs o relație pe termen lung", mi-a spus Fisman, un bărbat suplu, cu un fizic de adolescent și cu un simț al umorului destul de aparte. „Sunt mândru de ce am realizat. Se pare că e nevoie doar de trei fapte bune pentru a ajunge în raiul evreiesc, deci sunt pe drumul cel bun." Cei doi profesori desfășoară serile de *speed-dating* în barul West End de pe Broadway, peste drum de campusul Columbia. Nu sunt cu nimic diferite de serile tipic newyorkeze, cu o singură excepție. De patru ori – înainte de începerea maratonului de întâlniri, la finalul serii, la o lună după eveniment și la șase luni – li se cere să completeze un chestionar scurt în care trebuie să aprecieze, pe o scară de la 1 la 10, ce-și doresc de la un posibil partener. Categoriile sunt atractivitate, interese comune, simț al umorului, sinceritate, inteligență și ambiție. În plus, la sfârșitul fiecărei întâlniri, participanții trebuie să evalueze persoana cu care au discutat pe baza acelorași categorii. Prin urmare, la sfârșitul fiecărui astfel de eveniment, Iyengar și Fisman își pot face o imagine extrem de detaliată a impresiilor fiecărui participant. Aici însă lucrrile încep să devină stranii.

De exemplu, într-una din sesiunile de la Columbia, i-am urmărit cu atenție pe doi dintre participanți: o tânără cu pielea albă și cu un păr blond și creț și un bărbat energic cu ochi verzi și cu părul lung și castaniu. Nu le știu numele, dar să spunem că îi chema Mary și John. I-am observat în timpul conversației și era clar că se plăceau foarte mult. John s-a așezat la masa lui Mary. S-au privit insistent. Ea și-a coborât privirea. Părea emoționată. S-a aplecat către el. Din exterior, părea un exemplu

clar de atracție spontană. Dar haideți să analizăm cazul mai în profunzime și să punem câteva întrebări simple. În primul rând, personalitatea lui John era conformă cu tipul de personalitate pe care spusese că îl caută la un bărbat înainte de începerea sesiunii? Cu alte cuvinte, cât de abilă este Mary în a prezice ce-i place la un bărbat? Fisman și Iyengar au descoperit că între ceea ce susțineau participanții că își doresc și aspectele de care sunt atrași când vorbesc cu un potențial partener este o diferență colosală. De exemplu, dacă Mary a spus, la începutul serii, că își dorește un bărbat inteligent și sincer, asta nu înseamnă deloc că va fi atrasă numai de bărbații care posedă aceste două calități. Se poate ca John, pe care l-a plăcut în mod special, să fie atractiv și amuzant, dar nici foarte sincer, nici deosebit de inteligent. În al doilea rând, dacă toți bărbații care i-au suscitat interesul pe parcursul serii au fost mai degrabă atrăgători și amuzanți decât sinceri și inteligenți, a doua zi Mary va spune că îi plac astfel de bărbați. Dar asta se va întâmpla numai a doua zi. Dacă o întrebi din nou peste o lună, ea va reveni la primele calități.

Nu e nicio problemă dacă vi s-a părut neclar paragraful anterior. Așa și este. Mary susține că îi place un anumit gen de bărbat. Apoi i se oferă o mulțime de alegeri, întâlnește un bărbat care îi place, iar în secunda aceea își schimbă complet grila după care caută un partener. La distanță de o lună, revine la căutarea inițială. Prin urmare, ce calități caută Mary la un bărbat?

„Nu știu", a spus Iyengar când i-am pus această întrebare. „Sunt oare așa cum m-am descris înainte?"

Fisman a intervenit: „Nu, eu sunt suma acțiunilor mele. Așa ar răspunde un economist".

Iyengar a căzut pe gânduri: „Nu știu dacă asta ți-ar spune un psiholog".

Nu reușeau să ajungă la un acord, pentru că nu există un răspuns corect. Mary știe foarte bine ce-și dorește de la un bărbat, iar criteriile ei nu sunt greșite. Ci doar incomplete. Descrierea inițială reprezintă idealul conștient: ce crede că își dorește. Dar ce nu îi este la fel de clar sunt criteriile în urma cărora își formează preferințele în momentul în care are loc întâlnirea efectivă cu un bărbat. Aceste informații rămân în spatele ușilor închise.

Braden a avut o experiență similară pe perioada lucrului cu sportivi profesioniști. De-a lungul timpului, și-a făcut un obicei din a discuta cu cât mai mulți tenismeni de talie internațională, în încercarea de a afla de ce și cum joacă în felul în care o fac. A fost dezamăgit de fiecare dată. „În ciuda unei lungi serii de studii asupra tenismenilor de top, nu am reușit să găsim niciun jucător care să știe și să poată explica stilul său de joc, în același mod la intervale diferite, sau care să ne ofere explicații relevante", povestește Braden. Iată, de exemplu, una dintre tehnicile pe care le folosește: înregistrează meciurile jucătorilor de talie mondială, apoi face o schemă digitală a mișcărilor, cadru cu cadru, astfel încât poate afla, de pildă, cu câte grade își rotește umărul Pete Sampras la un rever pe linia din spate a terenului.

Pe una din casetele lui Braden se află o înregistrare a titanului Andre Agassi în timpul unei lovituri de forehand. Imaginea a fost curățată de elemente suplimentare, iar jucătorul a fost redus la un schelet, astfel încât să se poată vedea clar fiecare articulație în timpul mișcărilor de pe teren. Înregistrarea meciurilor lui Agassi este o ilustrare perfectă a incapacității noastre de a ne descrie comportamentul la un anumit moment. „Aproape toți jucătorii profesioniști susțin că rotesc racheta din încheietură la o lovitură de dreapta", spune Braden. „De ce fac asta? Ce văd? Uită-te" – Braden îmi atrage atenția spre

ecran – „vezi ce se întâmplă când lovește mingea? Cu ajutorul imaginilor digitale, ne putem da seama dacă încheietura jucătorului se rotește cu o *optime* de grad. Am observat că jucătorii nu-și mișcă aproape niciodată încheietura. Uită-te cât de fixă e. Își mișcă încheietura la mult timp după ce au lovit mingea, deși ei susțin că asta se întâmplă la impact. Cum se pot păcăli atât de mulți oameni? Apelează la antrenori și plătesc sute de dolari ca să învețe cum să-și rotească încheietura peste minge, iar singurul rezultat este o creștere spectaculoasă a entorselor".

Braden a avut aceeași problemă cu jucătorul de baseball Ted Williams. Williams era, poate, cel mai bun marcator din toate timpurile, un sportiv respectat pentru cunoștințele sale și înțelegerea artei de a marca. Susținuse întodeauna că poate vedea mingea îndreptându-se spre bâta de baseball, putându-i determina traiectoria până la punctul de contact. Braden știa din experiența sa în tenis că așa ceva nu este posibil. În ultimul metru și jumătate din traiectoria sa spre jucător, mingea este prea aproape și se deplasează mult prea repede pentru a putea fi văzută. La acel moment, jucătorul este practic orb. La fel se întâmplă și în baseball. Nimeni nu poate vedea o minge care vine cu viteză către bâtă. „M-am întâlnit o singură dată cu Ted Williams", își amintește Braden. „Lucram amândoi la Sears și urma să luăm parte la același eveniment." M-am apropiat de el și i-am spus: „Știi, Ted, am făcut un studiu din care a reieșit că este imposibil să determini locul de contact cu bâta. E vorba de trei milisecunde. Mi-a răspuns foarte sincer: «Da, cred că mi s-a părut doar că pot face asta»".

Ted Williams a fost cel mai bun marcator din istoria baseballului și îți putea explica în detaliu cum reușește. Însă explicațiile erau în totalitate necongruente cu acțiunile lui, așa cum descrierea bărbatului ideal pe care a oferit-o Mary nu mai

semăna aproape deloc cu tipul de bărbat de care era atrasă în momentul întâlnirii. Prin natură, avem o problemă cu povestitul. Ne grăbim să aducem explicații în privința unor chestiuni pentru care nu prea avem o explicație.

Cu mulți ani în urmă, psihologul Norman R. F. Maier a agățat două frânghii lungi de tavanul unei camere pline cu tot felul de unelte, obiecte și mobilier. Frânghiile erau atât de departe una de alta, încât, dacă țineai de capătul uneia dintre ele, nu puteai ajunge la cealaltă. Toți cei care au intrat în cameră au fost întrebați același lucru: în câte moduri puteți uni capetele celor două frânghii? Soluțiile sunt în număr de patru. Prima ar fi să întindeți una dintre ele cât mai mult către cealaltă, să o legați de un obiect din cameră, un scaun de exemplu, apoi să o apucați pe cea de-a doua. A doua variantă ar fi să găsiți o altă frânghie, să spunem un prelungitor, pe care să-l legați de una dintre ele, astfel încât să devină suficient de lungă pentru a ajunge la cea de-a doua frînghie. A treia variantă este să prindeți una dintre frânghii și să folosiți un obiect de felul unei bare lungi cu care să apucați cealaltă frânghie. Majoritatea oamenilor au descoperit aceste trei variante destul de repede. Însă a patra soluție – să balansați una dintre frânghii înainte și înapoi, ca pe un pendul, și să o apucați pe cea de-a doua – a fost identificată doar de câțiva subiecți. Restul se chinuiau încă să o găsească pe a patra. Maier le-a mai acordat zece minute de gândire (și de autotorturare) iar apoi, fără să spună nimic, a traversat camera spre fereastră și a lovit în treacăt, aparent accidental, una dintre frânghii, care a început să se balanseze înainte și înapoi. Evident, majoritatea oamenilor au exclamat „evrika!" și au găsit soluția pendulului. Însă când Maier i-a rugat să explice cum au găsit soluția, numai unul dintre ei a oferit explicația corectă. După cum scrie Maier: „Mi-au oferit explicații de genul: «Pur și simplu mi-a picat

fisa»; «Era singura variantă rămasă»; «Mi-am dat seama că frânghia se va balansa dacă atârn o greutate de ea»; «Probabil că mi-am adus aminte de ce am învățat la cursul de fizică»; «M-am gândit la o cale să aduc frânghia până aici, și singura variantă era să-i imprim o mișcare de balans». Un profesor de psihologie mi-a spus următoarele: «După ce am epuizat toate variantele, singura care rămăsese era să o balansez. M-am gândit la situația în care trebuie să treci peste un râu folosind o frânghie. M-am imaginat maimuțele care se leagănă de liane. Imaginea a coincis cu soluția. Ideea părea completă»".

Se poate ca acești oameni să fi mințit? Le era jenă să spună că au găsit soluția numai după ce au primit un indiciu? Absolut deloc. Numai că indiciul lui Maier a fost atât de subtil, încât a fost identificat doar la nivelul inconștientului și procesat în spatele ușilor închise. Prin urmare, în momentul în care li s-a cerut o explicație, subiecții lui Maier au oferit-o, pur și simplu, pe cea mai plauzibilă.

Acesta este prețul pe care trebuie să-l plătim pentru multele beneficii ale existenței ușilor închise. Când le cerem oamenilor să ne spună care a fost raționamentul din spatele unei concluzii, să spunem – cu precădere acel tip de gândire care izvorăște din inconștient – trebuie să fim atenți cum interpretăm răspunsurile. În privința relațiilor de iubire, putem înțelege pe deplin acest aspect. Suntem conștienți că nu putem descrie, în mod rațional, tipul de persoană de care ne vom îndrăgosti: de acceea avem întâlniri – pentru a ne testa teoriile cu privire la ce ne atrage. Cu toții știm că este de preferat ca un expert să ne arate – și nu doar să ne explice – cum să jucăm tenis sau golf, sau să cântăm la un instrument. Învățăm din exemple și prin experiențe directe, pentru că instrucțiunile verbale au limitări reale. Însă, în cazul altor aspecte din viața noastră, nu sunt sigur că putem respecta taina ușilor închise și conștientiza

pericolul povestitului. Uneori cerem explicații care, realmente, nu sunt posibile, ceea ce poate produce consecințe grave, după cum vom vedea în capitolele următoare. „După anunțarea verdictului în procesul lui O. J. Simpson, unul dintre jurați a apărut la televizor și a declarat, cu toată convingerea: «Rasa acuzatului nu mi-a influențat *câtuși de puțin* decizia»", spune psihologul Joshua Aronson. „Dar cum Dumnezeu putea să fie sigură de asta? Cercetarea mea asupra condiționării de rasă și performanțele intelectuale, experimentele lui Bargh cu întreruperea discuției și studiul lui Maier dovedesc faptul că oamenii habar nu au de lucrurile care le influențează deciziile, deși foarte rar se întâmplă să *realizeze* că habar nu au. Trebuie să acceptăm că nu avem habar și să putem spune mai des: «Nu știu»."

Desigur, experimentul lui Maier ne oferă o a doua lecție, la fel de importantă. Subiecții lui rămăseseră fără idei. Erau frustrați. Au stat acolo zece minute, timp în care, fără îndoială, s-au simțit ca și cum ar fi picat un test important, că au fost puși într-o situație jenantă din care reieșea că nu sunt foarte inteligenți. Dar nu era deloc așa. De ce? Deoarece toți cei prezenți aveau nu o minte, ci două, iar în timp ce mintea conștientă era în stare de repaus, inconștientul lor cerceta camera, căutând soluții și analizând fiecare indiciu. Imediat ce a găsit răspunsul, i-a ghidat – în tăcere și fără șovăială – către soluție.

3 | Eroarea Warren Harding: de ce ne îndrăgostim de bărbați înalți, misterioși și frumoși

Într-o dimineață devreme, în anul 1899, în grădina din spatele Hotelului Globe din Richwood, Ohio, doi bărbați s-au întâlnit într-unul din acele locuri în care se lustruiesc pantofii. Unul era avocat și membru al unul grup de lobby din capitala statului, Columbus. Numele lui era Harry Daugherty. Era un bărbat solid, roșu la față, cu părul drept și negru, de o inteligență sclipitoare. Era un adevărat Machiavelli al scenei politice din Ohio, clasicul agent din culise, un cunoscător rafinat și agil al caracterului uman sau, cel puțin, al oportunităților politice. Celălalt bărbat era un redactor de ziar din orășelul Marion, Ohio, care se afla la o săptămână distanță de câștigarea unui loc în senatul statului Ohio. Numele lui era Warren Harding. Daugherty s-a uitat la Harding și a fost copleșit pe loc de ce a văzut. Jurnalistul Mark Sullivan descrie astfel întâlnirea din grădină:

> Harding era o apariție. Avea pe atunci 35 de ani. Capul, trăsăturile, umerii și torsul aveau dimensiuni care atrăgeau inevitabil atenția; proporțiile corpului său creau un efect care ar fi justificat, în cazul oricărui bărbat, indiferent de loc, un termen mai puternic decât *chipeș* – mai târziu, când faima depășise granițele orașului Marion, oamenii foloseau adesea cuvântul „roman" pentru a-l descrie. Coborând de pe platformă, picioarele i-au dezvăluit pe de-a-ntregul proporțiile uimitoare și atrăgătoare. Ușurința cu care pășea, postura dreaptă, purtarea sa elegantă creau o impresie de grație fizică și virilitate. Suplețea, combinată cu forța trupului său, ochii mari și

strălucitori, ușor depărtați, părul des și negru și tenul bronzat îi dădeau ceva din frumusețea unui indian. Amabilitatea cu care i-a oferit locul unui alt client sugera o atitudine prietenoasă genuină pentru oameni. Vocea sa rezonantă se distingea prin masculinitate și căldură. Plăcerea cu care urmărea mișcările agile ale băiatului care îi lustruia pantafii denota o preocupare pentru îmbrăcăminte rar întâlnită la un provincial. Atenția cu care i-a oferit un bacșiș băiatului trăda o natură generoasă, o dorință de a face pe plac, consecință a unei bune condiții fizice și a mărinimiei.

În secunda în care l-a privit pe Harding, Daugherty și-a pus o întrebare care avea să schimbe istoria Americii: nu ar fi un președinte extraordinar?

Warren Harding nu avea o inteligență ieșită din comun. Îi plăcea să joace poker și golf, să bea și, mai presus de toate, să vâneze femei; de fapt, apetitul său sexual era legendar. Pe parcursul carierei sale politice, nu s-a evidențiat niciodată prin nimic. În discuțiile politice, exprimarea sa era vagă și ambiguă. Discursurile sale au fost descrise ca „o armată de fraze pompoase, străbătând aerul în căutarea unei idei". După alegerea sa ca senator în 1914, a absentat de la dezbaterile în jurul drepturilor femeilor și a prohibiției – două dintre cele mai importante subiecte politice ale vremii. Cariera sa politică s-a datorat insistențelor soției sale, Florence, manevrelor lui Harry Daugherty, și, de asemenea, faptului că, pe măsură ce îmbătrânea, figura sa căpăta un aer de distincție. La un banchet, unul dintre susținătorii săi a exclamat, și pe bună dreptate: „Ca să vezi, al naibii, chiar arată ca un senator". Pe la jumătatea vieții sale, biograful lui Harding, Francis Russel, scria că „sprâncenele negre și dese contrastau cu părul său de culoarea oțelului, conferindu-i o aură de forță, iar umerii săi masivi și tenul bronzat dădeau impresia de sănătate". După părerea lui Russel, Harding putea foarte bine să îmbrace o togă și să joace

un rol în *Iulius Cezar*. Daugherty a aranjat ca Harding să țină un discurs în cadrul convenției prezidențiale republicane din 1916, având siguranța că era de ajuns ca oamenii să-l vadă pe Harding și să-i audă acea magnifică voce pentru a se convinge că merita să ajungă mai sus pe scara politică. În 1920, Daugherty a reușit să-l convingă pe Harding să candideze pentru Casa Albă. Vorbea foarte serios.

Sullivan scrie în continuare că „din secunda în care cei doi s-au întâlnit, Daugherty a fost convins că Harding ar fi «un președinte extraordinar»". Câteodată, Daugherty rectifica, fără să realizeze, și mai aproape de adevăr, „un președinte extraordinar de *frumos*". Harding a intrat în cursa prezidențială republicană din vara aceea ca al șaselea din șase candidați. Daugherty nu era deloc îngrijorat. Cursa era condusă de doi candidați care aveau același număr de voturi, și așa cum a prezis Daugherty, delegații au fost nevoiți să caute o alternativă. Pe cine altcineva ar fi ales, în acele clipe de disperare, dacă nu pe cel care radia decență și demnitate și care părea să posede toate atributele necesare unui președinte? În primele ore ale dimineții, liderii Partidului Republican s-au adunat în camerele pline de fum ale Hotelului Blackstone din Chicago și au ridicat următoarea întrebare: „Nu există un candidat asupra căruia putem cu toții cădea de acord?" Primul nume care le-a trecut prin minte a fost Harding. Nu arăta oare exact ca un candidat la președinție? Prin urmare, senatorul Harding a devenit candidatul Harding, iar ceva mai târziu, în toamna aceea, în urma unei campanii conduse de pe veranda casei sale din Marion, a ajuns să fie președintele Harding. După doar doi ani de mandat, a murit în urma unui atac cerebral. Majoritatea istoricilor susțin că a fost unul din cei mai slabi președinți din istoria Americii.

1. Partea negativă a tăierii în felii subțiri

Până acum am vorbit despre puterea extraordinară a tăierii în felii subțiri și am afirmat faptul că ea se bazează pe capacitatea noastră de a analiza rapid dedesubturile unei situații. Thomas Hoving, Evelyn Harrison și acei experți în artă au detectat imediat că ceva nu era în regulă cu statuia. La început, Susan și Bill păreau întruchiparea fericirii și a dragostei. Însă, analizând atent interacțiunea lor și făcând raportul dintre emoțiile pozitive și cele negative, am ajuns la o concluzie contrară celei inițiale. Cercetarea lui Nalini Ambady dovedește cât de multe putem afla despre șansele unui chirurg de a fi dat în judecată dacă privim dincolo de diplomele de pe pereți, de halatul alb, și ne concentrăm pe tonul vocii. Dar ce facem dacă acel torent rapid de gânduri este brusc întrerupt? Ce facem dacă ajungem la o judecată spontană înainte să trecem de suprafață?

În capitolul anterior, v-am vorbit despre experimentele efectuate de Bargh din care a reieșit că facem asociații atât de puternice cu anumite cuvinte (precum Florida, gri, stafidit și bingo), încât simpla expunere la ele poate determina modificări ale comportamentului. Cred că anumite atribute ale oamenilor – dimensiuni, siluetă, culoarea pielii sau sex – pot genera un set similar de asociații. Majoritatea oamenilor care l-au văzut pe Harding au fost impresionați de frumusețea și distincția sa, și au tras concluzia imediată – și complet nefondată – că este un om curajos, inteligent și integru. Nu au privit dincolo de suprafață. Înfățișarea sa atrăgea conotații atât de puternice, încât a blocat procesul de gândire.

Eroarea Warren Harding reprezintă partea negativă a cunoașterii rapide. Este principalul generator de preconcepții și discriminări. Ea explică de ce alegerea candidatului ideal pentru o slujbă este un proces atât de dificil și de ce, mai des

decât am fi dispuși să recunoaștem, persoane mediocre ajung să dețină poziții cu responsabilități uriașe. Parte din ceea ce înseamnă să luăm în serios tăierea în felii subțiri și primele impresii este accceptarea faptului că, uneori, putem afla mai multe despre cineva sau ceva la o primă privire decât după luni de observație atentă. Este necesar, însă, să conștientizăm și să înțelegem acele circumstanțe în care cunoașterea spontană ne poate induce în eroare.

2. *Blink* în alb și negru

De-a lungul ultimilor ani, o serie de psihologi au început să se preocupe mai intens de rolul pe care îl au aceste asociații inconștiente – sau, după cum le numesc ei, implicite – în credințele și comportamentul nostru, iar mare parte din munca lor s-a bazat pe un instrument fascinant numit Testul Asocierilor Implicite (TAI). TAI a fost conceput de Anthony G. Greenwald, Mahzarin Banaji și Brian Nosek și pornește de la o observație aparent evidentă, însă foarte profundă. Tindem să facem conexiuni între perechi de noțiuni care sunt deja corelate în mintea noastră mai repede decât între perechi de idei cu care nu suntem familiari. Ce înseamnă asta? Aveți mai jos o listă de cuvinte. Determinați cărei categorii îi aparține fiecare cuvânt și puneți un asterisc în dreptul lui, fie sub coloana din dreapta fie sub cea din stânga, cât de repede puteți. Puteți indica categoria și cu degetul. Nu săriți peste cuvinte și nu vă faceți griji dacă greșiți.

Masculin		Feminin
.....	John	.....
.....	Bob	.....

.....	Amy	.....
.....	Holly	.....
.....	Joan	.....
.....	Derek	.....
.....	Peggy	.....
.....	Jason	.....
.....	Lisa	.....
.....	Matt	.....
.....	Sarah	.....

A fost ușor, nu? Asta pentru că, dacă citim sau auzim numele John sau Bob sau Holly, nici nu trebuie să ne mai gândim dacă este feminim sau masculin. În mintea noastră, există o asociere clară între un prenume ca John și sexul masculin sau Sarah și sexul feminin.

Acesta a fost un exercițiu de încălzire. Acum haideți să rezolvăm adevăratul test TAI. Regulile sunt aceleași, însă de data aceasta voi amesteca două categorii complet separate.

Masculin sau Carieră		Feminin sau Familie
.....	Lisa	.....
.....	Matt	.....
.....	Rufe	.....
.....	Antreprenor	.....
.....	John	.....
.....	Comerciant	.....
.....	Bob	.....

.....	Capitalist	.....
.....	Holly	.....
.....	Joan	.....
.....	Casă	.....
.....	Corporație	.....
.....	Frați	.....
.....	Peggy	.....
.....	Joason	.....
.....	Bucătărie	.....
.....	Menaj	.....
.....	Părinți	.....
.....	Sarah	.....
.....	Derek	.....

Bănuiesc că vi s-a părut un pic mai greu decât primul, dar cred că ați identificat totuși categoria corectă destul de repede. Haideți să mai facem unul:

Masculin sau Familie		Feminin sau Carieră
.....	Bebeluși	.....
.....	Sarah	.....
.....	Derek	.....
.....	Comerciant	.....
.....	Loc de muncă	.....
.....	John	.....
.....	Bob	.....

.....	Holly	.....
.....	Treburi casnice	.....
.....	Antreprenor	.....
.....	Birou	.....
.....	Joan	.....
.....	Peggy	.....
.....	Veri	.....
.....	Bunici	.....
.....	Jason	.....
.....	Casă	.....
.....	Lisa	.....
.....	Corporație	.....
.....	Matt	.....

Ați observat diferența? Al treilea a fost chiar mai dificil decât cel anterior. Ca majorității oamenilor, v-a luat ceva mai mult să încadrați cuvântul „antreprenor" în categoria „carieră" în condițiile în care era asociat cu „feminin" decât prima oară, când era cuplat cu „masculin". Explicația este că cei mai mulți dintre noi fac asocieri mentale mai puternice între masculin și carieră decât între feminin și concepte legate de carieră. Cuvintele „masculin" și „capitalist" sunt la fel de legate ca „John" și „masculin". Însă dacă avem categoria „masculin sau familie", trebuie să ne gândim un pic, chiar dacă e vorba doar despre câteva milisecunde, unde să încadrăm un cuvânt precum „comerciant".

Pentru testul TAI, psihologii nu lucrează de obicei cu hârtie și creion. În majoritatea timpului, testul se dă pe calculator. Cuvintele apar pe ecran pe rând, iar dacă un anumit cuvânt aparține categoriei din stânga, subiecții apasă tasta *e*, iar dacă se decid pentru coloana din dreapta, apasă tasta *i*. Avantajul

testului electronic este că răspunsurile se pot măsura la milisecunde, pe baza acelor măsurători calculându-se punctajul. De exemplu, dacă v-a luat un pic mai mult timp să rezolvați partea a doua a testului Slujbă/Familie decât prima parte, înseamnă că aveți o asociere moderată între masculinitate și forța de muncă. În cazul în care ați petrecut mult mai mult timp la cel de-al doilea, cu siguranță faceți o asociere puternică a celor două categorii.

Unul dintre motivele pentru care testul TAI a devenit un instrument de cercetare atât de popular în ultimii ani este acela că efectele pe care le măsoară nu sunt subtile; după cum puteți confirma aceia dintre voi care ați petrecut mai mult timp la partea a doua a testului Slujbă/Familie, testul TAI este genul de instrument ale cărui concluzii îți sar imediat în ochi. Greenwald precizează că „în cazul unei asocieri anterioare puternice, timpul de răspuns este între patru sute și șase sute de milisecunde. În lipsa acestei asocieri, se mai adaugă încă două sau trei sute de secunde – un timp foarte îndelungat, în cazul acestor efecte. Unul dintre colegii mei, psiholog cognitiv, îl descrie ca fiind genul de efect care se poate măsura cu un cadran solar".

Puteți găsi un test TAI computerizat la adresa *www.implicit.harvard.edu*. Site-ul oferă o serie de teste, printre care cel mai faimos dintre testele TAI, anume cel referitor la rasă. Am rezolvat acest test de mai multe ori și, de fiecare dată, am rămas cu o senzație neplăcută. La începutul testului, sunteți întrebați care este atitudinea voastră față de negri și albi. Am răspuns, ca majoritatea dintre voi, sunt sigur, că le percep ca fiind egale. Apoi începe testul propriu-zis. Vi se sugerează să lucrați cât de repede puteți. Pe ecran apar o serie de fețe. Când vedeți o față de negru, apăsați tasta *e* și o puneți în categoria din stânga.

Chipurile de albi se marchează cu tasta *i* și merg în categoria din dreapta. Totul se desfășura foarte repede: nici nu trebuia să mă gândesc. Apoi venea prima parte.

American de origine europeană sau Rău		Afro-American sau Bun
.....	Dureros	.....
.....	Malefic	.....
.....	Magnific	.....
.....		.....
.....		.....
.....	Minunat	.....

Și așa mai departe. Însă apoi ceva ciudat s-a întâmplat cu mine. Dintr-odată, sarcina de a încadra cuvintele și chipurile a devenit mai dificilă. Am încetinit ritmul. Trebuia să mă gândesc un pic. Mi s-a întâmplat să includ ceva într-o categorie,

ca apoi să realizez că nu era categoria potrivită. Încercam din răsputeri să rezolv corect testul, însă în tot acest timp aveam o senzație acută de rușine. De ce îmi era atât de greu să pun un cuvânt ca „magnific" sau „minunat" în categoria „bun" atâta timp cât era asociat cu „afro-american" sau când trebuia să plasez cuvântul „malefic" în categoria „rău", aceasta fiind asociată cu „american de origine europeană"? Am trecut apoi la partea a doua. De data aceasta, categoriile erau inversate.

American de origine europeană sau Bun		Afro-American sau Rău
.....	Dureros	.....
.....	Malefic	.....
.....	Magnific	.....

.....		.....

.....		.....
.....	Minunat	.....

Şi aşa mai departe. De data aceasta, senzaţia de ruşine devenise chinuitoare. Totul era foarte simplu.

Malefic? *Afro-american sau Rău.*

Dureros? *Afro-american sau Rău.*

Minunat? *American de origine europeană sau Bun.*

Am dat testul de patru ori, de fiecare dată sperând că sentimentul acela îngrozitor de părtinire va dispărea. S-a dovedit că nu conta de câte ori îl dădeam. Studiile arată că peste 80% dintre cei care au completat testul au făcut asocieri pro-albi, ceea ce înseamnă că le ia mult mai mult timp să plaseze cuvinte asociate cu binele în categoria „afro-american" decât să asocieze atribute negative aceleiaşi categorii. Eu m-am descurcat destul de bine. Conform grilei de punctaj TAI, a reieşit că manifest o „preferinţă automată moderată pentru albi". Posibil pentru că sunt pe jumătate negru. (Mama mea este din Jamaica.)

Aşadar, ce rezultă de aici? Că sunt rasist, un negru care îşi urăşte propria rasă? Nu chiar. Înseamnă că atitudinile noastre faţă de rasă şi sex operează la două niveluri. În primul rând, sunt atitudinile conştiente, adică ce alegem să credem, valorile manifeste care ne direcţionează comportamentul conştient. Politica de apartheid din Africa de Sud sau legile din sudul Americii prin care afro-americanilor li se refuza dreptul de vot sunt exprimări ale discriminării conştiente. Când vorbim despre rasism sau lupta pentru drepturi civice, de obicei facem referire la aceste cazuri. Însă testul TAI măsoară altceva, anume cel de-al doilea nivel de raportare la oameni, rasismul inconştient – asocierile spontane, automate pe care le facem înainte de a începe să ne gândim. Nu avem niciun control asupra atitudinilor noastre inconştiente. După cum spuneam în primul capitol, se poate să nici nu fim conştienţi de ele. Acel computer intern care se numeşte inconştient comasează toate

datele pe care le poate extrage din experiențele avute, din întâlnirile cu diferiți oameni, din lecțiile pe care le-am învățat, cărțile pe care le-am citit, filmele pe care le-am văzut etc. și își formează o opinie. Această opinie transpare din rezultatul testului TAI.

Aspectul deranjant al testului este că ne demonstrează că atitudinile noastre inconștiente pot fi în contradicție adâncă cu valorile de care pretindem că suntem atașați. De exemplu, s-a demonstrat că, din cei cincizeci de mii de afro-americani care au completat testul TAI cu privire la rasă, aproximativ jumătate dintre ei, ca mine de altfel, manifestă asocieri mai puternice cu albii. Este perfect explicabil. Trăim în America de Nord, unde suntem zilnic bombardați cu mesaje în care rasa albă este asociată cu atribute pozitive. „Nu alegi să faci asocieri pozitive cu grupul dominant", spune Mahzarin Banaji, profesor de psihologie la Harvard și unul din liderii în domeniul cercetării TAI. „Însă, într-o anumită măsură, ești forțat să faci asta. Oriunde te-ai uita, acel grup este asociat cu lucruri pozitive. Fie că deschizi ziarul sau dai drumul la televizor, ești înconjurat de acest stereotip."

Testul TAI este mai mult decât un instrument abstract de evaluare a atitudinilor. Este, de asemenea, un indicator foarte performant al modului în care reacționăm într-o situație neprevăzută. Dacă manifești o puternică asociere pro-albi, de exemplu, este posibil ca asta să-ți influențeze comportamentul față de o persoană de culoare. Nu va influența ce alegi să spui, să simți sau să faci. Mai mult ca sigur, nu vei observa că te comporți altfel decât în preajma unui alb. Probabil că te vei apleca mai puțin spre ea sau el, îți vei întoarce un pic corpul, vei aborda o poziție închisă a corpului, nu vei fi atât de expresiv, vei zâmbi și vei râde la glume un pic mai rar, vei fi ezitant și nu-ți vei găsi cuvintele atât de ușor ca de obicei. Contează

asta? Desigur. Să presupunem că sunteți la un interviu de angajare, iar candidatul este negru. Va simți acea incertitudine și distanță, ceea ce-i va slăbi încrederea în sine și-l va face mai puțin prietenos. Cum vă va influența părerea despre el? Poate vă veți gândi că nu are abilitățile necesare postului, că e un pic nesociabil sau chiar că nu-și dorește atât de tare slujba respectivă. Cu alte cuvinte, această primă impresie, inconștientă, îi va anula din start șansele de angajare.

Dar în cazul în care candidatul este înalt? Sunt convins că, la un nivel conștient, avem impresia că îi tratăm pe oamenii înalți la fel ca pe cei scunzi. Însă există dovezi consistente din care rezultă că înălțimea – cu precădere la bărbați – este asociată cu un set de atitudini pozitive inconștiente. Am făcut un sondaj printre jumătate din companiile incluse pe lista celor mai mai mari companii din lume – Fortune 500 – în care le-am pus întrebări despre CEO-ul lor. După cum probabil vă așteptați, marea majoritatea a directorilor acestor companii sunt bărbați, albi, ceea ce reflectă în mod necesar o anumită prejudecată implicită. De asemenea, aproape toți sunt înalți: din eșantionul pe care l-am analizat, directorii aveau, în medie, puțin sub 1,82. În condițiile în care bărbatul american mediu are 1,70, rezultă că directorii, ca grup, sunt mai înalți cu aproximativ zece centimetri decât restul bărbaților. Cu toate acestea, statistica pe care am realizat-o nu redă decât parțial imaginea de ansamblu. În rândul populației americane, 14,5% din bărbați măsoară 1,82 sau mai mult. Printre directorii companiilor din lista Fortune 500, procentul este 58%. Mai surprinzător este faptul că, din totalul populației Statelor Unite, 3-9 procente dintre bărbații adulți au cel puțin 1,87. Studiul meu a relevat un procent de 30% între directorii companiilor.

Lipsa femeilor sau a minorităților pe poziții de conducere are cel puțin o explicație plauzibilă, anume discriminarea

permanentă sau varii tipare culturale perpetuate de-a lungul timpului, care pur și simplu nu au permis accesul acestor categorii. Prin urmare, în prezent, în momentul în care consiliul de administrație al unei companii caută un om cu experiență pentru o poziție de conducere, poate invoca, oarecum pe bună dreptate, lipsa femeilor și a minorităților care dețin aptitudinile necesare. Însă lucrurile nu stau așa în cazul oamenilor scunzi. În timp ce este posibil ca o companie mare să angajeze doar bărbați albi, nu există posibilitatea ca o firmă să recruteze exclusiv oameni scunzi. E vorba despre un deficit de persoane înalte. O mică parte din oamenii scunzi ajung în poziții de conducere. Din zecile de milioane de bărbați americani care măsoară sub 1,67, un număr incredibil de zece din cei analizați de mine au reușit să ajungă pe poziția de CEO, ceea ce arată că a fi scund este, probabil, un handicap echivalent cu a fi femeie sau afro-american. Excepția notabilă este Kenneth Chenault, CEO la American Express, care este nu doar destul de scund – 1,75 –, ci și negru. Trebuie să fie o persoană excepțională din moment ce a depășit *două* erori Warren Harding.

Este oare vorba despre o prejudecată intenționată? Desigur că nu. Nimeni nu va spune că un candidat nu este potrivit pentru o poziție de CEO din cauza înălțimii. Este, fără îndoială, genul de predilecție inconștientă care reiese din testele TAI. Majoritatea dintre noi asociem automat, fără să ne dăm seama de acest lucru, abilitățile de lider cu o figură impozantă. Știm cum ar trebui să arate un lider, iar acel stereotip este atât de puternic, încât, atunci când cineva se încadrează în acești parametri, tindem să ignorăm orice alte aspecte. Nu vorbim doar despre cazul directorilor. Nu demult, o echipă de cercetători care au analizat datele provenite din patru studii extensive efectuate de-a lungul vieții a câtorva mii de oameni, au descoperit că, luând în calcul indici precum vârstă, sex și greutate,

2,5 centrimetri în înălțime echivalează cu 789 de dolari din salariu. Asta înseamnă că o persoană care măsoară 1,82 și este identică cu o alta care are 1,65, va câștiga anual cu 5 525 de dolari mai mult. După cum susține Timothy Judge, unul din autorii studiului înălțime-salariu, „dacă adunăm cifrele pe parcursul unei cariere de 30 de ani, vom vedea că o persoană înaltă va câștiga mai mult cu câteva sute de mii de dolari". V-ați întrebat vreodată de ce persoane mediocre ajung să ocupe poziții de autoritate în companii? Deoarece, chiar și în cazul celor mai înalte poziții, criteriile noastre de selecție sunt mult mai puțin raționale decât credem. Vedem o persoană înaltă și ne pierdem cu firea.

3. Grija pentru client

Bob Golomb este directorul de vânzări al reprezentanței Nissan din orașul Flemington, New Jersey. Golomb are în jur de cincizeci de ani, părul rar și poartă ochelari cu rame metalice. Are o preferință pentru costume închise la culoare, destul de conservatoare, ceea ce-l face să arate mai degrabă a manager de bancă sau a broker. De la începuturile carierei sale de vânzător de mașini, în urmă cu peste zece ani, Golomb a vândut cam douăzeci de mașini pe lună, adică aproape dublu decât media. Golomb are pe birou cinci stele de aur, care i-au fost oferite de conducere în semn de recunoaștere pentru performanțele sale. În branșa sa, Golomb este considerat un expert.

Succesul pe care l-a dobândit Golomb necesită o abilitate extraordinară de a tăia în felii subțiri. O persoană pe care o vezi pentru prima oară intră în reprezentanța în care lucrezi cu intenția de a face, probabil, una dintre cele mai costisitoare

achiziții din viața sa. Unii sunt nesiguri, unii sunt agitați, unii știu exact ce vor, unii nu au nicio idee, unii știu foarte multe despre mașini și se pot simți ofensați dacă vânzătorul are un ton superior, unii au o nevoie disperată de a fi ajutați să treacă cu bine printr-un proces care poate părea copleșitor. Un vânzător de succes trebuie să strângă toate aceste informații – de exemplu să descifreze dinamica relației dintre soți sau dintre un tată și fiica lui – și să le proceseze, astfel încât să-și adapteze stilul la cerințele situației. Tot acest proces trebuie să aibă loc în primele momente ale întâlnirii.

Bob Golomb este, fără îndoială, genul de persoană care poate face această analiză fără niciun pic de efort. Este Evelyn Harrison a vânzării de mașini. Are o inteligență reținută și vigilentă și un șarm curtenitor. Este atent și plin de considerație. Este un ascultător extraordinar. După cum susține, se ghidează după trei reguli simple: „Ai grijă de client. Ai grijă de client. Ai grijă de client". Dacă achiziționezi o mașină de la Bob Golomb, poți fi absolut sigur că te va suna a doua zi să se asigure că totul este în regulă. Dacă treci pe la reprezentanță și nu te decizi asupra unei mașini, te va suna a doua zi să-ți mulțumească pentru că ai trecut pe acolo. Sfatul lui este: „Să fii întotdeauna cât mai binedispus, chiar dacă ai o zi proastă. Trebuie să faci abstracție de probleme. Chiar dacă situația personală este îngrozitoare, trebuie să faci tot ce-ți stă în putere pentru a-ți mulțumi clientul".

Când m-am întâlnit cu Golomb, mi-a arătat trei dosare groase pline cu scrisori de mulțumire din partea clienților săi. „Fiecare dintre ele conține o poveste", mi-a spus. Își aducea aminte de fiecare în parte. A scos la întâmplare o scrisoare. „Sâmbătă seara, spre sfârșitul lui noiembrie, 1992. Un cuplu. Au intrat în magazin, cu o privire destul de goală. I-am întrebat dacă petrecuseră toată ziua în căutarea mașinii perfecte.

Mi-au spus că da. Nimeni nu-i luase în serios. Le-am vândut, până la urmă, o mașină pe care a trebuit să le-o aducem din Rhode Island, de la 650 de kilometri depărtare. Erau atât de fericiți." Mi-a arătat o altă scrisoare. „Începând din 1993, domnul acesta a cumpărat șase mașini de la noi, iar după fiecare mașină pe care i-o aducem, ne scrie o scrisoare. Sunt mulți ca el. Tipul ăsta locuiește tocmai în Keyport, New Jersey, la 60 și ceva de kilometri de aici. La un moment dat, mi-a adus un platou cu scoici."

Mai există, totuși, o explicație, chiar mai importantă, pentru succesul lui Golomb. După cum susține, urmează, de asemenea, o altă regulă. Deși face un milion de judecăți spontane cu privire la nevoile și personalitatea clienților, și-a propus să nu judece niciodată pe cineva după felul în care arată. Consideră că toți oamenii care vin la reprezentanță sunt posibili cumpărători.

„Nu este loc de judecăți pripite în meseria asta", mi-a spus de nenumărate ori în timpul întâlnirii noastre, cu aceeași convingere. „Judecățile pripite sunt ca sărutul morții. Trebuie să dai de fiecare dată tot ce e mai bun din tine. Un vânzător fără experiență se uită la un client și se gândește: «Tipul ăsta nu pare că-și poate permite o mașină», care este cea mai păcătoasă atitudine, pentru că uneori o vânzare poate apărea de unde te aștepți mai puțin", spune Golomb. „Am un client, un fermier, căruia i-am vândut tot felul de mașini de-a lungul timpului. Batem palma, îmi dă o sută de dolari și mă roagă să îi aduc mașina la fermă. Nici nu mai trebuie să completăm formularul de comandă. Dacă te-ai uita la el, cu salopeta lui plină de bălegar, ai spune că nu își permite o mașină. De fapt, este, cum spunem noi, plin de bani. Se întâmplă să intre vreun adolescent, și nimeni nu îl ia în serios. Mai pe seară, se întoarce cu mama și cu tata și cumpără o mașină. Și îți pare rău că nu ai semnat tu cu ei."

Golomb sugerează că majoritatea agenților de vânzări sunt predispuși la greșeala Warren Harding. Văd o persoană, iar prima impresie pe care și-o fac despre ea ajunge să blocheze orice informație pe care o extrag din acea primă întâlnire. Din contră, Golomb încearcă să fie mai selectiv. Este foarte atent la persoana din fața lui, cu scopul de a decide dacă este încrezător în sine sau nesigur, dacă se pricepe la mașini sau nu, dacă are încredere în ceilalți sau este suspicios – dar din acel proces de tăiere în felii subțiri încearcă să elimine toate acele impresii care se bazează exclusiv pe aparențe.

4. Să găsim fraierul

De ce credeți că funcționează atât de bine stragia lui Golomb? Motivul este că erorile de tip Warren Harding, se pare, joacă un rol uriaș și prea puțin conștientizat în industria vânzărilor de mașini. Să luăm ca exemplu un experiment social remarcabil efectuat în anii '90 la Chicago de un profesor de drept pe nume Ian Ayres. El a strâns un grup de treizeci și opt de persoane – optsprezece bărbați albi, cinci de culoare, șapte femei albe și opt femei de culoare – cât mai asemănători din punct de vedere fizic. Cu toții aveau în jur de 25 de ani și un aspect plăcut. Au fost rugați să se îmbrace clasic, conservator chiar: pentru femei, bluză, fuste drepte și pantofi cu talpă joasă, și pentru bărbați, tricouri polo sau cămăși, pantaloni cu un croi clasic și pantofi tip mocasini. Tuturor li s-a dat același scenariu. Au fost trimiși la 242 de reprezentanțe auto din Chicago și li s-a spus să se prezinte drept tineri absolvenți din mediul profesional (exemplu: analist de sisteme la o bancă) locuind în elegantul Streeterville din Chicago. Li s-au dat instrucțiuni și mai detaliate. Vor intra în magazin. Vor aștepta să fie abordați

de un reprezentant de vânzări. Vor spune că doresc să cumpere cutare mașină, arătând spre cea care costă cel mai puțin. Apoi, după ce reprezentantul le va comunica prețul de pornire, vor negocia până în momentul în care acesta le va accepta prețul sau până când va refuza să mai negocieze – un proces care aproape întotdeauna durează cam patruzeci de minute. Scopul lui Ayres era să obțină răspunsul la o întrebare foarte clară: în condițiile egalității tuturor celorlalți factori, în ce mod culoarea pielii sau sexul afectează prețul până la care este dispus să coboare un vânzător de mașini?

Rezultatele au fost șocante: bărbații albi au obținut un preț de pornire mai mare cu 725 de dolari decât prețul de fabrică, femeile albe cu 935 de dolari peste acest preț, femeile de culoare au obținut, în medie, un preț mai mare cu 1 195 de dolari, în timp ce bărbaților de culoare li s-a oferit un preț cu 1 687 de dolari mai mare. Chiar și după patruzeci de minute de negociere, bărbații de culoare au reușit să reducă prețul la doar 1 551 peste prețul de fabrică. La finele negocierilor, bărbații de culoare din cadrul experimentului au ajuns la un preț cu 800 de dolari mai mare decât cel pe care l-au obținut bărbații albi fără să negocieze.

Ce ne spune acest studiu? Că vânzătorii de mașini din Chiago sunt incredibil de misogini și rasiști? Aceasta ar fi cea mai radicală explicație. În industria vânzărilor de mașini, dacă reușești să convingi pe cineva să acepte prețul de pe etichetă și să plătească pentru toată lista de dotări premium, care cuprinde scaune de piele, sistem de sunet și jante de aluminiu, poți câștiga un comision de pe urma acelui client credul echivalent cu procentul pe care l-ai obține din șase sau șapte vânzări către clienți care trăiesc pentru a se tocmi. Cu alte cuvinte, ca agent de vânzări, ești expus la o tentație colosală de a găsi fraierul. Printre vânzătorii de mașini există o sintagmă care

definește clientul dispus să plătească prețul de pe etichetă, fără a negocia: ai intrat, ai cumpărat [*lay down*].

O posibilă interpretare a studiului lui Ayres este că acești reprezentanți de vânzări au pornit de la premisa că bărbații și femeile de culoare sunt dispuși să plătească prețul de pornire. Probabil s-au uitat la un posibil cumpărător, care nu era bărbat și alb, și și-au spus: „Aha! Persoana asta este atât de proastă și de naivă încât pot să fac bani buni de pe urma ei".

Din nou, nu este o explicație plauzibilă. Bărbații și femeile de culoare au dovedit în repetate rânduri că nu sunt nici proști, nici naivi. Erau tineri cu studii. Aveau slujbe foarte bine plătite. Locuiau într-un cartier select. Hainele lor sugerau că duc o viață decentă. Știau să negocieze. Nimic din toate acestea nu ne-ar face să credem că avem de-a face cu un fraier. Dacă studiul lui Ayres este o manifestare a discriminării conștiente, atunci vânzătorii de mașini din Chicago sunt fie cei mai cumpliți rasiști (destul de improbabil), fie într-atât de obtuzi încât să rateze toate aceste indicii (la fel de improbabil). Cred, în schimb, că a fost vorba de ceva mai subtil. Este posibil ca, din orice motiv – experiență, obiceiuri ale industriei, părerile altor vânzători de mașini – să fi dezvoltat o asociere automată între persoanele care nu negociază și femei sau minorități? Se poate ca aceste două categorii să fie corelate la nivel inconștient, în același fel în care milioane de americani asociază cuvinte ca „malefic" și „criminal" cu „afro-american" în cadrul testului TAI, astfel încât femeile și minoritățile să fie etichetate drept fraieri din momentul în care intră pe ușa magazinului?

Dacă i-am întreba pe acești vânzători, probabil că ne-ar vorbi despre puternicul lor respect pentru egalitatea de sex și rasă, și probabil că ar susține cu maximă convingere că prețul pe care l-au oferit reflectă o înțelegere profundă a personalității

se acumuleze pe măsură ce înainta. Într-o bună zi, testul a dezvăluit o asociere pozitivă cu persoanele de culoare. Şi-a spus: «Ce ciudat, e prima oară când se întâmplă asta», deoarece cu toţi încercaserăm să controlăm rezultatele testului şi nu am reuşit. Apoi şi-a dat seama că-şi petrecuse toată dimineaţa urmărind Jocurile Olimpice."

Primele impresii sunt influenţate de experienţele prin care trecem şi de mediul social, ceea ce înseamnă că ne putem schimba primele impresii – adică modul în care tăiem în felii subţiri – controlând experienţele care generează acele impresii. Dacă ţie, ca alb, ţi-ar plăcea să tratezi persoanele de culoare la fel – adică să faci aceleaşi asocieri pozitive pe care le faci cu persoanele albe – vei avea nevoie de mai mult decât un simplu ataşament faţă de egalitatea rasială. Va trebui să-ţi schimbi viaţa, în aşa fel încât să iei frecvent contact cu viaţa minorităţilor, să te simţi confortabil în preajma lor şi să te familiarizezi cu toate aspectele culturii lor, astfel încât, dacă vrei să cunoşti, să angajezi, să te întâlneşti sau să vorbeşti cu un membru al unei minorităţi, să nu trădezi stânjeneală sau o senzaţie de disconfort. A lua în serios cunoaşterea spontană – a conştientiza rolul extraordinar pe care îl joacă primele impresii în viaţa noastră – înseamnă a face eforturi reale înspre a gestiona şi controla acele prime impresii. În următoarea parte a cărţii, vă voi prezenta poveştile a trei oameni care s-au confruntat cu consecinţele primelor impresii şi ale judecăţilor spontane. Unii au reuşit, alţii nu. Cu toţii însă ne oferă lecţii esenţiale despre cum putem înţelege mai bine şi cum putem accepta formidabila putere a tăierii în felii subţiri.

4 | Marea victorie a lui Paul Van Riper: crearea unei structuri pentru spontaneitate

Paul Van Riper este un bărbat înalt și suplu, cu un cap țuguiat și chel, și cu ochelari cu rame metalice. Are o postură rigidă și o voce aspră, poruncitoare. Prietenii îi spun Rip. Odată, el și fratele său geamăn stăteau în mașină cu tatăl lor care le citea un articol dintr-un ziar despre războiul din Coreea. „Copii, războiul e pe cale să se sfârșească. Truman trimite trupele de pușcași marini", le-a spus el. Din acel moment, Van Riper a vrut să se înroleze în Marină. În timpul primei sale misiuni în Vietnam, a fost aproape secerat de gloanțele inamicilor în timp ce încerca să distrugă o mitralieră nord-vietnameză aflată într-o orezărie din Saigon. În 1968 s-a întors în Vietnam, la comanda companiei Mike (batalionul 3, corpul 7 de pușcași, divizia 1 de marină) în Vietnamul de Sud, între două regiuni pe care pușcașii le numeau Dodge City și Arizona Territory. Misiunea lui era să împiedice bombardarea orașului Danang de către nord-vietnamezi. Înainte de sosirea sa, atacurile cu rachetă aveau loc o dată sau chiar de două pe săptămână. În decursul celor trei luni cât a petrecut în zonă, nu s-a înregistrat decât un atac.

„Îmi aduc aminte de ziua în care l-am cunoscut ca și cum ar fi fost ieri", spune Richard Gregory, care fusese sergentul lui Van Riper în cadrul companiei Mike. „Ne-am întâlnit undeva între Hill 55* și Hill 10, la sud-est de Danang. Am dat mâna

* Deal aflat în sud-vestul orașului Danang, în provincia Quang Nam (n.t.).

cu el. Avea o voce aspră, cu tonalități joase spre medii. Era foarte direct și concis, încrezător în sine, fără ocolișuri, și așa a rămas până în ultima zi de război. Avea un birou în zona de bătaie – o baracă – dar nu l-am văzut niciodată înăuntru. Era mereu pe câmpul de bătălie sau în apropierea buncărului, făcând planuri de luptă. Dacă îi venea o idee, o scria repede pe orice bucățică de hârtie avea la îndemână, iar apoi, când aveam o întâlnire, scotea din buzunar șapte sau opt astfel de bilețele. Odată eram în junglă, la câțiva metri de un râu, și voia să cerceteze o anumită zonă care nu se vedea prea bine din cauza unor tufișuri. Să fiu al naibii dacă vă mint, și-a scos bocancii, s-a aruncat în râu, a înotat spre mijloc, și a început să calce apa ca să poată vedea în josul râului."

În prima săptămână din noiembrie 1968, compania Mike a luptat contra unui regiment nord-vietnamez mult mai numeros. John Mason, unul dintre comandanții de pluton, povestește: „La un moment dat, am chemat un echipaj de salvare să ia niște răniți. În timp ce elicopterul încerca să aterizeze, nord-vietnamezii au aruncat rachete și i-au ucis pe toți de la postul de comandă. Deodată aveam doisprezece pușcași uciși. Situația era gravă. Am ieșit de acolo după trei sau patru zile, cu un număr total de victime de 45. Dar ne-am atins obiectivul. Ne-am întors la Hill 55, iar începând de a doua zi, am început să lucrăm la tactici de detașament și inspecție și, poate nu vă vine să credeți, să facem antrenament fizic. Nu m-aș fi gândit vreodată, ca tânăr locotenent, că voi ajunge să fac antrenament fizic, tactici de pluton și detașament sau antrenament cu baioneta în junglă. Se pare că m-am înșelat. Nu numai că am făcut toate acestea, dar o făceam cu regularitate. După o încleștare, ne odihneam un pic și reluam antrenamentul. Așa își conducea Rip compania".

Van Riper era strict și corect. Știa foarte multe despre tacticile de război și avea o idee foarte clară despre cum trebuie să se comporte oamenii lui în luptă. „Îi plăcea să țină arma în mână și să-și conducă oamenii de pe front, nu să stea în spatele unui birou", povestește un alt soldat din compania Mike. „Era întotdeauna foarte agresiv, dar totuși nu te deranja să faci ce-ți cerea. Îmi aduc aminte că odată am fost prins într-o ambuscadă nocturnă, împreună cu un detașament. Am primit un telefon de la căpitan, ceea ce pușcașii marini numesc comandantul companiei. Mi-a transmis că 121 de pitici, adică vietnamezi, se îndreaptă către noi și că misiunea mea era să-i opresc. I-am răspuns că nu am decât nouă oameni. El mi-a spus că va trimite întăriri *dacă am nevoie*. Așa era el. Inamicul era aproape, noi eram nouă, ei erau 121, dar nu conta pentru el, trebuia să luptăm. De fiecare dată, inamicul era luat prin surprindere de tacticile lui. Nu era chiar genul «Trăiește și lasă-i și pe ceilalți să trăiască»."

În primăvara lui 2000, Van Riper a fost contactat de un grup de oficiali de rang înalt de la Pentagon. La acel moment, se retrăsese din activitate, după o carieră lungă și strălucită. Pentagonul începuse planurile pentru conceperea unui joc de război numit Millenium Challenge '02, cel mai complex și mai costisitor joc de război de până atunci. La momentul finalizării exercițiului – în iulie și începutul lui august 2002, doi ani și jumătate mai târziu –, Millenium Challenge a costat guvernul american un sfert de miliard de dolari, adică mai mult decât bugetul de apărare al unor țări. Conform scenariului, un comandant militar rebel s-a ridicat împotriva guvernului său, undeva în Golful Persic, și amenință să pornească războiul în întreaga regiune. Avea o forță de luptă considerabilă, formată din loialiști naționaliști și religioși și crease și sponsoriza patru organizații teroriste. Era un opozant virulent al guvernului

american. Rolul infamului comandant i-a fost oferit lui Paul Van Riper, ceea ce a fost o alegere inspirată sau dezastruoasă, depinde de perspectivă.

1. O dimineaţă în Golf

Grupul responsabil de dezvoltarea jocurilor de război pentru armata SUA se numeşte Joint Forces Command, cunoscut mai bine ca JFCOM. Sediul JFCOM este format din două clădiri de beton joase şi cenuşii şi se află la capătul unei şosele curbate, în Suffolk, Virginia, la câteva ore cu maşina de Washington. Chiar înainte de intrarea în parcare, departe de ochii trecătorilor, se află ghereta paznicului. Un gard de sârmă înconjoară perimetrul. Vizavi se află un magazin Wal-Mart. Pe dinăuntru, JFCOM arată ca o clădire de birouri obişnuită, cu săli de conferinţă, şiruri de birouri şi coridoare lungi, luminate puternic şi nemochetate. În ciuda aparenţelor, sarcina JFCOM nu este deloc obişnuită. Aici este locul în care Pentagonul testează strategii militare şi noi modalităţi de organizare militară.

Planurile pentru Millenium Challenge '02 au început în forţă în vara anului 2000. JFCOM au adunat la un loc sute de specialişti militari, analişti şi experţi IT. În jargonul jocurilor de război, Statele Unite şi aliaţii formează întotdeauna Echipa Albastră, iar inamicul este Echipa Roşie. JFCOM au conceput mape detaliate pentru fiecare echipă, care cuprindeau toate informaţiile necesare, atât despre propria echipă, cât şi despre inamic. În săptămânile premergătoare lansării jocului, ambele tabere au luat parte la o serie de exerciţii de pregătire a terenului pentru marea înfruntare. Comandantul rebel devenea din ce în ce mai agresiv, iar Statele Unite, din ce în ce mai îngrijorate.

Spre finele lui iulie, ambele tabere au venit la Suffolk și s-au instalat în camerele uriașe, fără ferestre, cunoscute ca pavilioane de testare, aflate la primul etaj al clădirii JFCOM. Infanteria militară, aviația, armata și unitățile navale ale bazelor militare de pe întreg teritoriul Americii așteptau ordinele celor două echipe. Uneori, rachetele chiar erau lansate sau avioanele decolau în realitate, alteori, acțiunile erau simulate pe calculator, însă atât de fidel, încât cei din camerele de testare nu realizau că este o simulare. Jocul s-a derulat pe parcursul a două săptămâni și jumătate. O echipă de specialiști JFCOM a monitorizat și înregistrat toate discuțiile, iar un computer a ținut evidența tuturor gloanțelor trase, a rachetelor lansate și a tancurilor folosite. Millenium Challenge '02 a fost mai mult decât un experiment. După cum s-a dovedit la mai puțin de un an – când Statele Unite au invadat un stat din Orientul Mijlociu condus de un comandant rebel care deținea o armată numeroasă de susținători naționaliști și care era bănuit de acțiuni teroriste –, jocul a fost o repetiție pentru război.

Scopul declarat al Millenium Challenge '02 a fost ca Pentagonul să testeze un set de idei noi și radicale cu privire la acțiunile militare. În cadrul operațiunii „Furtună în Deșert" din 1991, Statele Unite au înfrânt trupele lui Saddam Hussein în Kuweit. Dar acolo a fost un tip de confruntare cu totul convențională: două tabere înarmate până-n dinți și excelent organizate care s-au încleștat în câmp deschis. La finele operațiunii, Pentagonul a realizat că acest tip de război va deveni în scurt timp un anacronism: niciun stat nu va avea nesăbuința să atace Statele Unite în mod direct, pe cale exclusiv militară. În viitor, conflictul va avea loc în orașe la fel de des ca pe câmpul de bătaie, va folosi idei în aceeași măsură în care va apela la muniție, și va exploata mijloacele culturale și economice la fel de mult ca armata. După cum spune un

analist al JFCOM: „Conflictul în viitor nu va însemna doar ciocnirea a două forțe armate. Nu va mai conta câte tancuri distrugi, câte nave scufunzi sau câte avioane dobori. Factorul decisiv va fi capacitatea de a descifra sistemul militar al adversarului. În loc să contracarezi capacitatea de a lupta în război, va trebui să analizezi capacitatea de a pregăti un război. Armata este parte din sistemul economic, care la rândul lui este legat de sistemul cultural, de relațiile interumane. Este important să înțelegem aceste legături".

În cadrul Millenium Challenge, Echipa Albastră a avut la dispoziție mai multe resurse intelectuale decât, probabil, orice altă armată din istorie. JFCOM a conceput ceva ce se numește Operational Net Assessment, un instrument decizional formal care decupa inamicul în mai multe sisteme – militar, economic, social, politic – și apoi concepea o diagramă a legăturilor dintre aceste sisteme, evidențiindu-le pe cele mai vulnerabile. Comandanții Echipei Albastre au primit un instrument care se numea Effects-Based Operations, care-i condiționa să gândească dincolo de metodele militare convenționale de identificare și distrugere a obiectivelor militare ale inamicului. De asemenea, li s-a pus la dispoziție o hartă detaliată, în timp real, a situației militare numită Common Relevant Operational Picture (CROP). Au avut la îndemână un instrument de planificare comună interactivă, precum și un volum nemaiîntâlnit de mare de informații din toate sectoarele guvernului american, plus o metodologie logică, sistematică, rațională și riguroasă. Li s-a pus la dispoziție întreg arsenalul Pentagonului.

„Am analizat în detaliu toate modalitățile prin care puteam interveni în mediul inamicului – politic, militar, economic, social, cultural, instituțional", a declarat reporterilor generalul William F. Kernan, comandantul JFCOM, într-o conferință de presă a Pentagonului ulterioară finalizării jocului. „Agențiile

au la dispoziție mecanisme prin care pot afecta capacitățile oamenilor. Le pot suspenda capacitatea de a comunica între ei, de a consolida puterea și voința națională... în câteva cuvinte, de a le distruge sistemul puterii." Cu două secole în urmă, Napoleon scria că „un general nu poate ști niciodată nimic cu certitudine, nu are o imagine clară a inamicului, nu știe exact unde se află acesta". În trecut, războiul era învăluit în ceață. Scopul Millenium Challenge era să demonstreze că, folosind întreaga capacitate a sateliților, a senzorilor și a supercomputerelor de mare putere, această ceață se putea ridica.

De aceea, alegerea lui Paul Van Riper în fruntea Echipei Roșii a fost atât de inspirată – în multe feluri, el întruchipa exact opusul acelei poziții. Van Riper era de părere că nu poți ridica ceața care învăluie orice război. Biblioteca locuinței sale din Virginia este înțesată de tratate despre teoria complexității și strategie militară. Experiența din Vietnam și lecturile sale din Carl von Clausewitz, teoretician militar german, l-au convins pe Van Riper că războiul este esențialmente impredictibil, haotic și nonliniar. În anii '80, Van Riper lua adesea parte la exerciții de simulare și, conform doctrinei militare, era pus în situația de a lua genul de decizii analitice și sistematice pe care JFCOM le testa în cadrul Millenium Challenge. Era o sarcină care-i displăcea profund pentru că lua prea mult timp. „Îmi aduc aminte că eram în mijlocul unui exercițiu. Comandantul diviziei ne-a ordonat să ne oprim și să identificăm poziția inamicului. Lucram deja de opt sau nouă ore și era deja în spatele nostru. Planurile noastre se schimbaseră", spune Van Riper. Nu se poate spune că refuza orice analiză rațională, însă era de părere că este inadecvată în mijlocul unei bătălii, când incertitudinea și presiunea timpului fac imposibilă o analiză atentă și calmă.

La începutul anilor '90, pe vremea când era președintele Universității de Infanterie Marină din Quantico, Virginia, Van

Riper s-a împrietenit cu Gary Klein. Klein avea o firmă de consultanță în Ohio și scrisese o carte numită *Sources of Power*, care este una dintre cele mai importante lucrări în domeniul luării deciziilor. El studiase asistente medicale, unități de terapie intensivă, pompieri, cât și alte categorii de oameni care sunt nevoite să ia decizii în condiții de stres. Una dintre concluziile la care a ajuns este că experții nu analizează atent și logic toate opțiunile disponibile pentru a lua o decizie. Teoretic, așa ar trebui să se întâmple, dar în viața reală, nu există timp pentru reflecție. Asistentele și pompierii pe care i-a studiat Klein făceau o evaluare rapidă a situației și *acționau*, bazându-se pe experiență, intuiție și pe o simulare mentală aproximativă. În viziunea lui Van Riper, așa se luau deciziile și pe câmpul de luptă.

Odată, din curiozitate, Van Riper, Klein și câțiva generali din Infanteria Marină au făcut o vizită la Bursa de Mărfuri din New York pentru a vedea cum se tranzacționează. Van Riper și-a spus că nu mai văzuse un asemenea haos decât într-un post de comandă în vreme de război și că ar avea ceva de învățat de aici. După ce s-a dat semnalul de închidere a bursei, generalii au intrat în ring și au început să joace jocuri de tranzacționare. Apoi au invitat un grup de traderi de pe Wall Street să încerce jocuri de război pe calculator, la baza militară din Governors' Island. Traderii s-au descurcat excelent. Jocurile de război le solicitau abilitatea de a lua decizii definitive în condiții de stres maxim, având la dispoziție foarte puține informații, ceea ce era asemănător cu fișa postului la bursă. Apoi, Van Riper i-a dus la Quantico, i-a urcat în tancuri și le-a arătat un exercițiu militar real. Van Riper era din ce în ce mai convins că acești tipi „supraponderali, neîngrijiți și pletoși" aveau o sarcină identică în esență cu cea a infanteriștilor – diferența fiind că primii pariau pe bani, în

timp ce oamenii lui pariau pe vieți. „Îmi aduc aminte de prima întâlnire a traderilor cu generalii", povestește Klein. „Eram la o petrecere și am văzut ceva care m-a tulburat. Era plin de infanteriști, generali decorați, știți cum sunt ei. Unii dintre ei nu mai fuseseră la New York. Apoi erau toți acești traderi, newyorkezi, tineri și siguri pe ei, în jur de douăzeci-treizeci de ani. Oriunde mă uitam, erau grupuri de două sau trei persoane, însă niciunul care să nu conțină membri ai ambelor tabere. Nu erau discuții de politețe, erau sincer interesați de ce aveau de spus ceilalți. Făceau schimb de idei și interacționau unii cu ceilalți. Mi-am spus: tipii aștia sunt suflete-pereche. Se tratează unii pe ceilalți cu un adânc respect."

Cu alte cuvinte, Millenium Challenge nu era doar o bătălie între două armate. Era o luptă între două concepții complet antagonice. Echipa Albastră avea baze de date, diagrame și metodologii superioare de analiză a intențiilor și capacităților inamicului. Echipa Roșie era condusă de un bărbat care vedea într-un trader pletos, neîngrijit, impulsiv, care țipa și lua decizii la foc automat sufletul lui pereche.

În ziua lansării jocului, Echipa Albastră a detașat zeci de mii de soldați în Golful Persic și au plasat un portavion de luptă la granița cu statul Echipei Roșii. Apoi, afișându-și superioritatea arsenalului de luptă, Echipa Albastră i-a dat un ultimatum lui Van Riper, cerându-i să se predea. Încrederea cu care au acționat se datora faptului că diagrama concepută de Operational Net Assessment identificase punctele slabe ale Echipei Roșii, mutările cele mai probabile și opțiunile pe care le aveau la dispoziție. Însă Van Riper a contrazis predicțiile computerului.

Echipa Albastră a distrus turnurile de comunicare și a tăiat liniile de fibră optică, bazându-se pe faptul că Echipa Roșie va

fi astfel nevoită să utilizeze comunicarea prin satelit și telefoanele mobile, care pot fi interceptate.

„S-au gândit că Echipa Roșie va fi luată prin surprindere de așa ceva. Surprinsă? Orice persoană cu un minim de experiență știe că aceste tehnologii sunt falibile. Este o preconcepție a Echipei Albastre. Cine ar mai folosi telefoane mobile și sateliți după ce s-a întâmplat cu Osama bin Laden în Afganistan? Acolo am comunicat prin curieri pe motociclete și mesage codate inserate în rugăciuni. Au întrebat cum am putut decola fără obișnuitele discuții între piloți și turnul de control. Le-am răspuns: «Vă mai amintiți de Al Doilea Război Mondial? Vom folosi sistemul de lumini»", povestește Van Riper.

Dintr-odată, Echipa Albastră și-a dat seama că inamicul pe care credea că-l poate intui foarte ușor este de fapt mult mai imprevizibil. Cum proceda Echipa Roșie? Van Riper ar fi trebuit să fie intimidat și copleșit de superioritatea inamicului. Însă era mult prea bătăios. În ziua a doua a războiului, a plasat o flotă de bărci în Golful Persic pentru a monitoriza vasele invadatoare ale marinei inamicului. Apoi, fără vreun semn de avertizare, le-a bombardat timp de o oră cu rachete de croazieră. Când atacul surpriză a luat sfârșit, șaisprezece nave de război americane zăceau pe fundul Golfului Persic. Dacă Millenium Challenge ar fi fost un război adevărat, America ar fi pierdut douăzeci de mii de militari, bărbați și femei, înainte să poată trage măcar un foc.

Van Riper: „În calitate de comandant al Echipei Roșii, mi-am dat seama că Echipa Albastră va adopta o strategie. Prin urmare, am atacat primii. Am stabilit de câte rachete de croazieră avem nevoie pentru a le scufunda vasele și am lansat pur și simplu mai multe, din toate direcțiile, atât din larg, cât și de pe țărm, din aer, de pe apă. Cred că le-am distrus cam

jumătate din nave; le-am ales pe cele mai importante. Portavionul. Crucișătoarele principale, cinci din cele șase vase-amfibie".

În săptămânile și lunile care au urmat, analiștii JFCOM au emis numeroase ipoteze care să explice evenimentele din acea zi din iulie. Unii ar spune că este un bun exemplu al particularității jocurilor de război. Alții ar susține că, în realitate, nu sunt niciodată atât de vulnerabile cum s-au dovedit în cadrul jocului. Însă niciuna dintre explicațiile posibile nu schimbă faptul că Echipa Albastră a suferit o înfrângere catastrofală. Comandantul rebel s-a comportat așa cum era de așteptat. A ripostat, dar cumva reacția lui i-a luat prin surprindere pe albaștri. Într-o anumită măsură, este genul de înfrângere pe care a suferit-o Muzeul Getty: au efectuat o investigație rațională și extrem de minuțioasă, care a luat în calcul absolut toate aspectele posibile și, totuși, au pierdut din vedere un adevăr care ar fi trebuit intuit. În lupta din Golf, capacitatea de cunoaștere spontană a Echipei Roșii a fost la cote maxime, spre deosebire de cea a Echipei Albastre. Cum a fost posibil așa ceva?

2. Structura spontaneității

Într-o seară de sâmbătă, nu demult, un grup de improvizatori de comedie pe nume Mother au intrat pe scena unui mic teatru amplasat în subsolul unui supermarket din West Side, în Manhattan. Deși era o seară cu ninsoare, chiar după Ziua Recunoștinței, sala era plină. Mother are opt membri, trei femei și cinci bărbați, cu vârste cuprinse între douăzeci și treizeci de ani. Pe scenă se aflau doar șase scaune pliante albe. Mother avea să joace ceea ce în lumea spectacolelor de

improvizație se numește Harold, în care actorii nu știu ce persoanaje vor juca sau care va fi scenariul. Pe baza unei sugestii din partea publicului, fără să se consulte între ei, încropesc o scenetă de treizeci de minute. Unul dintre membrii trupei cere o sugestie din partea audienței. Cineva spune: „Roboți". În spectacolele de improvizații, sugestiile publicului sunt foarte rar utilizate la propriu, iar în acest caz, Jessica, actrița care a deschis sceneta, mi-a mărturisit mai târziu că a asociat cuvântul „roboți" cu detașarea emoțională și modul în care tehnologia afectează relațiile umane. Așadar, a ieșit pe scenă făcându-se că citește o factură de la compania de cablu TV. Pe scenă mai era un bărbat, așezat pe scaun cu spatele la ea. Au început să vorbească. Habar nu avea ce personaj juca în acel moment. Nici ea, nici publicul. Dar cumva a reieșit că Jessica era soția, bărbatul era soțul ei, și începuseră o ceartă cu privire la faptul că pe factură apăruse o plată pentru filme porno. Soțul a dat vina pe fiul lor, aflat la vârsta adolescenței, iar după o discuție înfierbântată, pe scenă apar încă două personaje. Unul dintre ei era psihiatrul care ajuta familia să depășească criza. Într-o altă scenă, un alt actor, care se dovedește a fi fiul, se prăbușește într-un scaun și se plânge că este pedepsit pe nedrept. În niciun moment, actorii nu s-au bâlbâit, nu au rămas fără cuvinte și nu au părut dezorientați. Spectacolul a părut că este rezultatul a zile întregi de repetiții. Uneori, dialogurile și acțiunile actorilor au fost un pic forțate. Dar de cele mai multe ori, scenele erau extrem de amuzante, iar publicul era în delir. În ansamblu, spectacolul a fost extrem de bine închegat: pe scenă era un grup de opt persoane, jucând fără plasă de siguranță, o piesă creată în fața ochilor noștri.

Comedia de improvizație întruchipează excelent genul de gândire pe care o descrie *Blink*. Implică oameni care iau decizii complicate pe moment, în lipsa unui scenariu și a unei intrigi.

Din această cauză, spectacolele lor sunt atât de fascinante și – sincer vorbind – terifiante. Dacă v-aș cere să jucați într-o piesă scrisă de mine, cu o lună de repetiții la dispoziție, bănuiesc că majoritatea dintre voi ar refuza. „Dacă am emoții? Dacă-mi uit replicile? Dacă publicul mă huiduie?" Dar, cel puțin, o piesă standard are o structură. Fiecare replică și fiecare mișcare sunt ghidate de scenariu. Actorii merg la repetiții. Există un regizor care coordonează tot ce se petrece pe scenă. Acum să presupunem că v-aș cere să jucați în fața publicului – dar de data aceasta fără scenariu, fără să știți ce personaj veți juca, ce replici veți avea și, peste toate acestea, va trebui să-i faceți pe spectatori să și râdă. Sunt convins că ați prefera să mergeți pe cărbuni încinși. Comedia de improvizație este înspăimântătoare, deoarece pare complet aleatorie și haotică. Pare că trebuie să intri pe scenă și să inventezi ceva pe loc.

De fapt, nu este nimic aleatoriu sau haotic. Dacă ați discuta pe îndelete cu membrii trupei Mother, ați descoperi imediat că nu sunt deloc atât de aiuriți, impulsivi sau nonconformiști cum v-ați aștepta. Unii dintre ei sunt chiar sobri, un pic genul tocilar. În fiecare săptămână, se întâlnesc și repetă preț de câteva ore bune. După fiecare spectacol, se adună în culise și analizează prestația fiecăruia. De ce repetă atât de mult? Pentru că improvizația este o formă artistică guvernată de un set de reguli și vor să se asigure că fiecare se supune acelor reguli când este pe scenă. „Ce facem noi seamănă destul de mult cu baschetul", spune unul dintre membrii grupului. Analogia este foarte bună, deoarece baschetul este un joc complex, de viteză, care abundă în decizii spontane. Însă acea spontaneitate nu este posibilă decât ca urmare a multor ore de antrenament susținut și structurat – aruncări, driblinguri, pase, apărări – și a acordului tuturor jucătorilor de a îndeplini un anumit rol pe teren. Improvizația ne oferă o lecție esențială, care ne poate ajuta să înțelegem ideea Millenium Challenge:

spontaneitatea nu este aleatorie. Militarii lui Paul Van Riper nu au câștigat bătălia din Golf pentru că au fost mai inteligenți sau mai norocoși decât adversarii lor. Calitatea deciziilor în condițiile de ritm accelerat și stres ale cunoașterii spontane depinde de antrenament, reguli și repetiții.

Una dintre cele mai importante reguli care guvernează improvizația, de exemplu, este acordul, ideea că o cale foarte simplă de a crea o poveste – sau scene amuzante – este ca toate personajele să accepte situațiile prin care trec. După cum scrie Keith Johnstone, unul dintre fondatorii teatrului de improvizație: „Oprește-te o clipă din citit și gândește-te la ceva ce nu ai vrea să ți se întâmple, ție sau cuiva drag. Acel ceva merită jucat pe scenă sau filmat. Nu ne-am dori să intrăm într-un restaurant și să ne trezim cu o tartă cu frișcă pe față, tot așa cum nu ne-ar încânta să vedem scaunul cu rotile al bunicii gonind înspre o prăpastie; am plăti însă să vedem așa ceva pe scenă la cinema. În viața de zi cu zi, majoritatea dintre noi ne-am perfecționat capacitatea de a suprima acțiunea. Sarcina profesorului de improvizație este să slăbească această capacitate, care este marca unui actor «talentat». Cei nepricepuți blochează acțiunea, și adesea o fac foarte bine. Cei buni dezvoltă acțiunea".

Să luăm ca exemplu o discuție improvizată între doi cursanți ai lui Johnstone:

A: Mă doare piciorul.

B: Mă tem că va trebui să-l amputăm.

A: Este imposibil, domnu' doctor.

B: De ce?

A: Pentru că sunt destul de atașat de el.

B (pierzându-și un pic încrederea): Haide, dom'le!

A: Am și umflătura asta pe mână, doctore.

Cei doi actori s-au posomorât destul de repede. Nu reușeau să continue scena. Actorul A a făcut o glumă – chiar deșteaptă („Sunt destul de atașat de el") – dar scena în sine nu a fost amuzantă. Atunci Johnstone i-a oprit și le-a explicat problema. Actorul A încălcase regula acordului. Partenerul lui îi făcuse o sugestie, iar el o refuzase. Răspunsul lui a fost „Este imposibil, doctore".

Așadar, actorii au reluat exercițiul, de data aceasta fiind hotărâți să se supună regulii acordului:

A: Auuu!

B: Ce s-a întâmplat, dom'le?

A: Piciorul, domnu' doctor!

B: Arată cam nasol. Va trebui să-l amputez.

A: E ăla pe care l-ați amputat data trecută, domnu' doctor.

B: Adică te doare piciorul de lemn?

A: Da, domnu' doctor.

B: Știi ce înseamnă asta, nu?

A: Nu carii, domnu' doctor!

B: Ba da. Va trebui să-l amputez până nu se răspândesc.

(Scaunul lui A se prăbușește)

B: Aoleu! Au intrat în mobilă!

Sunt aceiași oameni, cu aceleași calități, jucând aceleași roluri și începând aproape cu aceleași replici. Cu toate acestea, prima oară, scena se termină prematur, pe când a doua oară, posibilitățile sunt multiple. Supunându-se unei singure reguli, actorii A și B au devenit *amuzanți*. „Actorii care se pricep la improvizație par că pot comunica telepatic; totul pare regizat.

Asta pentru că acceptă orice scenariu – un om «normal» nu ar face așa ceva", mai scrie Johnstone.

Încă un exemplu, dintr-un workshop coordonat de Del Close, un alt părinte al improvizației. Unul dintre actori joacă rolul unui polițist, iar celălalt este hoțul.

Polițistul (gâfâind): Alo! Am 50 de ani și nu sunt chiar în formă. Putem să ne oprim un pic să ne tragem sufletul?

Hoțul (gâfâind): Nu mă arestezi dacă ne oprim?

Polițistul: Promit. Doar câteva secunde – la trei. Unu, doi, trei.

Crezi că trebuie să fii foarte perspicace sau isteț sau agil ca să poți juca această scenă? Nu chiar. Este o conversație foarte simplă. Este amuzantă pentru că actorii se supun cu tot sufletul regulii conform căreia nicio sugestie nu trebuie refuzată. Dacă poți crea cadrul potrivit, vei vedea că, dintr-odată, acel dialog fluid, natural și spontan care este marca teatrului de improvizație profesionist devine mult mai simplu de creat. Paul Van Riper a înțeles asta. În cadrul Millenium Challenge, nu s-a rezumat la a-și trimite echipa pe scenă, sperând, rugându-se, să inventeze scenarii amuzante. A creat condițiile propice unei spontaneități reușite.

3. Pericolele introspecției

În timpul primei misiuni a lui Paul Van Riper în sud-estul Asiei, în calitate de consilier al guvernului sud-vietnamez, auzea adesea focuri de armă în depărtare. Era, pe atunci, un tânăr locotenent fără experiență de luptă, iar primul lui gând era întotdeauna să contacteze prin radio trupele de militari de pe teren și să afle ce se întâmplă. După câteva săptămâni, și-a dat seama că cei cu care vorbea prin radio nu știau mai multe

decât el despre semnificația focurilor de armă. Erau doar focuri de armă. Era evident că ceva era pe cale să se întâmple – dar nu se știa exact ce. Prin urmare, Van Riper pur și simplu nu a mai întrebat. În a doua misiune în Vietnam, de fiecare dată când auzea focuri de armă, aștepta. „Mă uitam la ceas și îmi propuneam să aștept cinci minute. Dacă aveau nevoie de ajutor, știam că o să strige. După cinci minute, dacă nu se mai auzea nimic, rămâneam acolo. Trebuie să-i lași să-și rezolve situația pe cont propriu. Problema este că, dacă îi tot suni, o să-ți spună orice numai să-i lași în pace, iar dacă îi crezi și acționezi conform cu ceea ce ți-au spus, poți să faci greșeli. În plus, le distragi atenția. Deodată, se uită înspre tine în loc să se concentreze pe ce au de făcut. Îi împiedici să rezolve situația."

Van Riper a ținut cont de acest lucru atunci când a preluat comanda Echipe Roșii. „Primul lucru pe care l-am comunicat oamenilor mei a fost că vom fi la comandă, dar că nu vom avea controlul", spune Van Riper, aducându-și aminte de cuvintele lui Kevin Kelly, una dintre cele mai importante voci din management. „Prin asta vreau să spun că eu și generalii mei le vom oferi direcția de ansamblu și obiectivele, însă trupele de pe front nu vor urma ordine detaliate venite de la vârf. Trebuiau să-și folosească inițiativa și spiritul de inovație pe măsură ce avansau. Aproape zilnic, comandantul forțelor aeriene ne propunea diverse strategii de luptă pe baza unor indicații generale oferite de noi. Dar niciodată nu i-am spus exact ce să facă. Tot ce i-am furnizat a fost obiectivul."

Odată lupta începută, Van Riper nu avea nevoie de introspecție sau ședințe interminabile Nu voia explicații. „Le-am spus oamenilor mei că nu vom folosi terminologia Echipei Albastre. Nu voiam să aud cuvinte precum «efecte» în alt context decât într-o conversație obișnuită. Nu mă interesa

Operational Net Assessment. Nu aveam de gând să mă las prins în vreunul din acele procese mecanice. Le-am spus foarte clar că vom folosi doar inteligența, experiența și buna judecată a oamenilor pe care-i aveam."

Fără îndoială că un astfel de management prezintă și riscuri. Înseamnă că Van Riper nu avea întotdeauna o imagine clară a ceea ce se întâmpla cu trupele sale, că era nevoit să aibă foarte multă încredere în subordonații săi. Era, cum de altfel chiar el a recunoscut, o modalitate „riscantă" de a lua decizii. Cu toate acestea, prezenta un avantaj indiscutabil: a da cale liberă oamenilor fără să fie nevoiți să-și justifice permanent acțiunile este similar cu regula acordului din improvizație. Înlesnește cunoașterea spontană

Iată un exemplu foarte simplu. Aduceți-vă aminte de figura chelnerului care v-a servit ultima oară la restaurant sau de persoana lângă care ați stat în autobuz, sau măcar de figura unei persoane necunoscute pe care ați văzut-o recent. Acum, dacă v-aș cere să identificați acea persoană la poliție, credeți că ați reuși? Probabil că da. Recunoașterea chipului cuiva este un exemplu clasic de cunoaștere inconștientă. Nici nu trebuie să ne gândim la asta, figurile oamenilor ne revin, pur și simplu, în minte. Dar dacă v-aș cere să scrieți pe o foaie de hârtie cât mai multe dintre caracteristicile persoanei respective? Descrieți-i trăsăturile, culoarea părului, îmbrăcămintea, aduceți-vă aminte dacă purta bijuterii. Poate părea greu de crezut, dar de data aceasta vă va fi mult mai greu să identificați persoana. Explicația este că actul de a descrie o persoană are efectul de slăbi capacitatea naturală de a recunoaște un chip.

Psihologul Jonathan W. Schooler, unul dintre inițiatorii cercetării acestor efecte, îl numește eclipsare verbală. Creierul este format dintr-o parte care gândește în cuvinte (emisfera stângă) și una care gândește în imagini (cea dreaptă). Ce s-a întâmplat

când ați început să descrieți chipul persoanei este că memoria vizuală a fost înlocuită, iar gândirea a fost transferată în emisfera stângă. A doua oară când vi s-a cerut să identificați persoana, v-ați bazat nu pe amintirea *chipului* ei, ci pe amintirea *descrierii* pe care ați făcut-o – adică pe ce ați spus că ați văzut, nu pe ce ați văzut efectiv. Aici este problema: suntem mult mai capabili să recunoaștem chipuri decât să le descriem. Dacă v-aș arăta o poză cu Marilyn Monroe sau Albert Einstein, i-ați recunoaște într-o fracțiune de secundă. Bănuiesc că le puteți „vedea" foarte clar în minte chiar în acest moment. Dar cât de fidel le puteți descrie? Dacă ați scrie un paragraf în care s-o descrieți pe Marilyn Monroe și nu mi-ați spune despre cine este vorba, credeți că aș putea-o recunoaște? Cu toții avem o memorie instinctivă a chipurilor. Dar prin faptul că vă cer să puneți în cuvinte acea imagine – să o explicați – vă îndepărtez de acele instincte.

Recunoașterea fețelor poate părea un proces bine determinat, însă Schooler a demonstrat că eclipsarea verbală influențează modul în care rezolvăm probleme mult mai complexe. Să luăm ca exemplu următorul caz:

> Un bărbat și fiul lui sunt implicați într-un accident grav de mașină. Tatăl decedează, iar băiatul este transportat de urgență la spital. Doctorul de gardă se uită la el și exclamă: „Acesta este fiul meu!" Cine este doctorul?

Aceasta este o problemă de perspicacitate, diferită de un exercițiu de matematică sau logică, care poate fi rezolvată cu pixul în mână. Puteți găsi răspunsul doar dacă aveți o străfulgerare. Trebuie să vă îndepărtați de asumpția automată că doctorii sunt neapărat bărbați. În mod evident, există și femei doctor. Medicul era mama băiatului! Haideți să mai rezolvăm unul:

O piramidă întoarsă de oțel, de proporții gigantice, este fixată în vârf, într-un echilibru perfect. Orice mișcare o va face să se prăbușească. Sub piramidă se află o bancnotă de 100 de dolari. Cum luați bancnota?

Gândiți-vă câteva momente. După vreo două minute, scrieți pe o foaie de hârtie, cât mai detaliat, tot ce vă puteți aminti din raționamentul pe care l-ați făcut – strategia, abordarea, soluțiile pe care le-ați găsit. Schooler a efectuat acest experiment cu o întreagă listă de asemenea probleme de perspicacitate și a descoperit că subiecții cărora li s-a cerut să explice cum au ajuns la soluție au găsit răspunsul corect în 30% mai puțin din cazuri. Pe scurt, când îți scrii gândurile, șansele de a avea acel moment de claritate în care găsești soluția scad considerabil – așa cum faptul că vi s-a cerut să descrieți chipul chelneriței v-a făcut incapabili să o identificați (apropo, soluția problemei cu piramida este să distrugeți bancnota – să o rupeți sau să îi dați foc).

În cazul unei probleme de logică, explicarea raționamentului nu afectează capacitatea de a găsi răspunsul. În unele cazuri, poate crește șansele de reușită. Însă problemele care necesită o străfulgerare de moment se conduc după alte reguli. „Avem de-a face cu același gen de paralizie prin analiză pe care o găsim în sport. Când începi să fii conștient de proces, îți pierzi din abilități. Devii șovăielnic. Există anumite tipuri de experiențe fluide, intuitive, nonverbale, care sunt vulnerabile la acest proces", spune Schooler. Ca ființe umane, avem o capacitate extraordinară de a reține un chip și putem rezolva o problemă de perspicacitate într-o secundă. Schooler, însă susține că toate aceste abilități sunt extrem de fragile. Perspicacitatea nu este un bec care se aprinde în mintea noastră. Este mai degrabă o lumânare tremurândă care se poate stinge oricând.

Gary Klein, expert în procesele decizionale, a intervievat la un moment un comandant al unei brigăzi de pompieri din Cleveland, ca parte a unui proiect în care a vorbit cu oameni din diverse domenii despre decizii dificile și rapide. Pompierul a povestit despre un apel de urgență, aparent banal, pe care l-a primit cu ani în urmă, pe vremea când era locotenent. Incendiul izbucnise în bucătăria unei case cu un etaj dintr-un cartier rezidențial. Locotenentul și oamenii lui au spart ușa din față a casei, au întins furtunul, l-au „încărcat" (cum se spune în branșă) și au început să stingă flăcările. Ceva nu părea în regulă, focul ar fi trebuit să scadă în intensitate, dar nu părea că dă înapoi. Pompierii au mai încercat o dată, tot fără succes. Apoi s-au retras în sufragerie, unde locotenentul și-a dat seama că ceva se întâmpla. S-a întors către ei și le-a ordonat să iasă din casă de urgență. La câteva secunde, podeaua pe care stăteau s-a prăbușit. S-a dovedit că focul pornise din subsolul casei.

„Nu putea să spună de ce le-a ordonat oamenilor să iasă", își amintește Klein. „Credea că e vorba despre percepție extrasenzorială. Nu glumea. Credea că percepția extrasenzorială îl protejase de-a lungul carierei."

Klein era cercetător în domeniul luării deciziilor, avea o diplomă de doctor, era un om deosebit de inteligent și rațional, drept pentru care nu putea accepta o asemenea explicație. Timp de două ore, Klein l-a rugat pe pompierul respectiv să reia istoria acelei zile, pentru a documenta exact ce știa și ce nu știa. „Primul lucru a fost că focul se comporta ciudat", spune Klein. Incendiile izbucnite în bucătărie se pot stinge cu apă. Acesta nu părea să se potolească. „Apoi, pompierii s-au întors în sufragerie", a continuat Klein. „Mi-a spus că niciodată nu-și ține căștile pe urechi, pentru că astfel poate să determine cât de fierbinte e focul. Acesta era uimitor de fierbinte.

I-am cerut și alte detalii. Adesea, experiența te face să observi și ceea ce nu se întâmplă, iar un alt lucru care l-a surprins era faptul că focul era silențios; un aspect straniu, considerând căldura sufocantă din jur."

La o privire retrospectivă, toate acele anomalii sunt perfect explicabile. Intensitatea focului din bucătărie nu a scăzut pentru că focul nu izbucnise acolo. Era silențios pentru că zgomotul era înăbușit de podea. În sufragerie, aerul era atât de încins deoarece focarul incendiului se afla sub podea, iar căldura se ridica. Totuși, la acel moment, locotenentul nu făcuse aceste conexiuni. Totul s-a petrecut în spatele ușii închise a inconștientului. Avem aici un exemplu minunat de tăiere în felii subțiri. Computerul intern al pompierului a depistat în mod natural și imediat un tipar în tot acel haos. Cu siguranță, cel mai important aspect al acelei zile a fost că s-a evitat un adevărat dezastru. Dacă locotenentul s-ar fi oprit să analizeze situația cu colegii săi, dacă ar fi luat o pauză în care să depisteze cauzele posibile ale incendiului, cu alte cuvinte, dacă ar fi făcut ceea ce ne așteptăm de la lideri să facă într-o situație presantă, probabil acel moment de revelație care i-a salvat oamenii nu ar mai fi fost posibil.

Echipa Albastră a făcut aceeași greșeală în cadrul Millenium Challenge. Sistemul aplicat îi obliga pe comandanți să se oprească, să discute și să evalueze situația. Nu ar fi fost nicio problemă dacă situația cerea o rezolvare logică. În schimb, Van Riper s-a comportat neașteptat. Echipa Albastră a presupus că vor putea intercepta mesajele inamicului. Van Riper a folosit curieri pe motociclete. Au crezut că avioanele inamicului nu vor avea cum să decoleze. Van Riper a apelat la o tehnică uitată, folosită în Al Doilea Război Mondial și sistemul de semnalare prin lumini. Au crezut că nu le poate detecta navele. Van Riper a împânzit golful cu bărci PT. Deodată, fără nicio

avertizare, comandanții de teren ai lui Van Riper au atacat, iar ceea ce Echipa Roșie credea că e doar un „foc izbucnit în bucătărie" a devenit atât de copleșitor, încât i-a luat complet prin surpindere. Trebuiau să rezolve o problemă de intuiție, însă capacitatea lor de intuiție le fusese anihilată.

„Am auzit că Echipa Albastră era prinsă în discuții interminabile", spune Van Riper. „Încercau să descifreze situația politică. Aveau diagrame cu săgeți în sus și în jos. Mi-aduc aminte că îmi spuneam: «Stai un pic. Făceau toate astea *în timp ce luptau*?» Foloseau tot felul de acronime. Elementele puterii naționale erau diplomatice, informaționale, militare și economice, adică DIME. Făceau tot timpul referire la Blue DIME. Apoi veneau instrumentele politice, militare, economice, sociale, infrastructura și informațiile – PMESI. Se încurcau în discuții incredibile despre DIME-ul nostru și PMESI-ul lor. Mă bufnea râsul. Despre ce vorbeau? Știi cum e, ajungi să te încâlcești în formule, matrice și programe de calculator. Erau atât de preocupați de mecanisme și procese, încât nu mai vedeau imaginea de ansamblu. În procesul de descompunere a unei situații, pierzi esențialul."

„Operational Net Assessment era un instrument menit să ne ajute să surprindem situația în cele mai mici detalii. Se pare că a dat greș", a recunoscut ulterior generalul maior Dean Cash, unul din oficialii cu vechime de la JFCOM, care a luat parte la Millenium Challenge.

4. Criză la camera de gardă

În Chicago, pe strada West Harrington, la trei kilometri spre vest de centrul orașului, se află o clădire bogat ornamentată care se întinde pe un cvartal, construită la începutul

secolului trecut. Timp de aproape un secol, a funcționat ca sediul Spitalului Cook County. Aici s-a înființat prima bancă de sânge, aici s-a utilizat prima oară radioterapia cu cobalt, iar chirurgii au reușit să reatașeze patru degete tăiate. La Cook County funcționa celebra secție de traumatologie, care era asaltată de pacienți cu diverse răni în urma încăierărilor dintre bandele din cartierele adiacente – sursa de inspirație pentru serialul *ER*. La sfârșitul anilor '90, Cook County a demarat un proiect care avea să-i confirme încă o dată excelența. Conducerea spitalului a schimbat procedura de diagnosticare a pacienților care veneau la camera de gardă acuzând dureri pectorale, iar de ce și cum au făcut acest lucru ne poate ajuta să înțelegem victoria neașteptată a lui Van Riper în Millenium Challenge.

Marele experiment al Spitalului Cook County a început în 1996, la un an după venirea la conducerea departamentului de medicină a unui om remarcabil pe nume Brendan Reilly. Instituția pe care o moștenise Reilly era într-o stare deplorabilă. Ca cel mai important spital public din Chicago, Cook County era ultima salvare a sutelor de mii de locuitori care nu aveau asigurare medicală. Resursele erau exploatate la maximum. Pavilioanele întunecate ale spitalului erau construite pentru o altă epocă. Nu existau camere private, iar paturile erau separate prin niște plăci firave de lemn. Nu exista o cantină, iar singurul telefon era unul cu plată amplasat la capătul coridorului. Se spune că, o dată, doctorii au învățat un vagabond să facă teste de laborator de rutină pentru că nu era nimeni disponibil.

Unul dintre doctorii spitalului povestește că „pe vremuri, nu era decât un singur întrerupător, iar dacă trebuia să consulți un pacient în plină noapte, se aprindea lumina în tot pavilionul. Abia la mijlocul anilor '70 s-au introdus becuri la fiecare pat. Nu exista aer condiționat, doar niște ventilatoare uriașe

care făceau un zgomot de nedescris. Spitalul era înconjurat de polițiști, pentru că acolo erau aduși pacienți din închisori, prin urmare imaginea unui om legat de pat cu cătușe era ceva banal. Pacienții își aduceau televizoare și radiouri și dădeau sonorul atât de tare, încât oamenii stăteau pe holuri să asculte de parcă stăteau pe veranda casei într-o seară de vară. Nu era decât o baie la fiecare coridor, iar pacienții se plimbau pe holuri trăgându-și după ei perfuziile. Apoi erau soneriile prin care chemai asistenta, dar, bineînțeles, nefiind suficiente asistente, sunau încontinuu. Era aproape imposibil să asculți inima sau plămânii unui pacient în zgomotul acela. Era un haos inimaginabil".

Reilly și-a început cariera medicală la Dartmouth College, un spital elegant, prosper și ultramodern, cuibărit între dealurile magnifice din New Hampshire. West Harrington era complet altceva. „Am venit aici în vara lui 1995, când Chicago a fost afectat de un val de căldură care a ucis sute de oameni și, bineînțeles, spitalul nu era dotat cu aer condiționat", își amintește Reilly. „Indicele de confort termic în interiorul clădirii era de 48. Aveam pacienți foarte bolnavi care trebuiau să supraviețuiască în căldura aceea. Primul lucu pe care l-am făcut a fost să îl iau pe unul din administratori și să îl pun să stea în mijlocul unuia dintre pavilioane. A rezistat aproximativ opt secunde."

Lista problemelor cu care trebuia să se confrunte Reilly era interminabilă. Însă camera de gardă era zona care avea cea mai mare nevoie de o schimbare. Pentru că erau foarte puțini pacienți care aveau asigurare medicală, majoritatea dintre ei intrau în spital prin secția de urgențe, iar cei mai inventivi veneau la prima oră a dimineții și își luau la ei ceva de mâncare pentru prânz și cină. Holurile gemeau de pacienți care

așteptau. Sălile erau ticsite. În fiecare an, camera de gardă primea 250.000 de pacienți.

„De multe ori se întâmpla să nu pot trece prin camera de gardă. Era plin de tărgi. Era o presiune permanentă. Cei bolnavi trebuiau internați, și aici lucrurile se complicau. Era un sistem care opera cu resurse limitate. Cum decizi care sunt nevoile pacienților? Cum faci pentru a te asigura că resursele ajung la cei care au cea mai mare nevoie de ele?", mai spune Reilly. Mulți dintre ei sufereau de astm; Chicago este printre orașele cu cea mai mare incidență a cazurilor de astm. Prin urmare, Reilly a lucrat împreună cu echipa sa la dezvoltarea unor protocoale speciale pentru bolnavii de astm și a unui alt set de programe destinate oamenilor fără adăpost.

Încă de la început, problema cea mai arzătoare a fost tratarea pacienților care suferiseră un atac de cord. Un procent semnificativ din cei care se prezentau la urgență – în medie, cam treizeci pe zi – erau îngrijorați că au suferit un atac de cord. Iar acei treizeci de pacienți acaparau o bună parte din personalul medical, asistente și doctori, și petreceau mult mai mult timp în spital decât alți pacienți. Pacienții care acuzau dureri pectorale necesitau resurse considerabile. Tratamentul era îndelungat, complex și – ce e mai rău – îngrozitor de neconcludent.

Pacientul vine la urgență plângându-se de dureri pectorale. O asistentă îi măsoară tensiunea arterială. Doctorul îi ascultă plămânii cu stetoscopul pentru a identifica acel murmur care sugerează prezența fluidelor în plămâni – un semn incontestabil al faptului că inima nu mai reușește să pompeze sânge spre artere la capacitate maximă. Îi pune o serie de întrebări: Când au început durerile? Unde te doare? Ai dureri când faci efort? Ai avut probleme cu inima până acum? Care este nivelul de colesterol? Consumi droguri? Ai diabet? (care se află în

strânsă legătură cu afecțiunile cardiace). Apoi vine un tehnician cu un aparat pe rotile, de mărimea unui monitor de calculator. Plasează niște plasturi de plastic de care sunt atașate cârlige și care se lipesc pe piele la nivelul toracelui și brațelor. De fiecare plasture este atașat un electrod care măsoară impulsurile electrice ale inimii și transformă această activitate electrică într-o reprezentare grafică, sub forma unor linii, pe care o înregistrează pe hârtie milimetrică. Această investigație se numește electrocardiogramă. Teoretic, inima unei persoane sănătoase va genera un grafic caracteristic – și stabil – care seamănă cu un relief montan. Dacă pacientul are probleme cu inima, graficul va fi distorsionat. Liniile ascendente vor urma o pantă descendentă. Liniile care ar trebui să fie curbate apar plate, alungite sau foarte ascuțite și apropiate, iar dacă pacientul are un atac de cord, electrocardiograma va înregistra două tipare teoretic imediat recognoscibile. Cuvântul-cheie este „teoretic". ECG este departe de a fi un test infailibil. Se poate întâmpla ca o persoană cu o electrocardiogramă perfect normală să aibă probleme grave, și invers. Există procedee prin care se poate detecta cu maximă certitudine un atac de cord, însă ele implică efectuarea unor teste de enzime, iar obținerea rezultatelor durează câteva ore. Un doctor care are un pacient suferind în camera de gardă și încă o sută care așteaptă pe hol nu își permite să aștepte atât de mult. Prin urmare, în cazul unor dureri de torace, tot ce poate face este să pună cât mai multe întrebări și să facă o estimare.

Dezavantajul acelei estimări, însă, este că nu e foarte exactă. Unul dintre primele lucruri pe care le-a făcut Reilly atunci când a preluat conducerea spitalului a fost să compileze douăzeci de cazuri tipice de pacienți cu dureri pectorale și să le dea spre analiză unui grup de doctori – cardiologi, interniști, medici de urgență și rezidenți – cu alte cuvinte, oameni cu

experință în diagnosticarea durerilor pectorale. Obiectivul lui era să determine în ce măsură se puteau pune de acord cu privire la pacienții care erau suspecți de un atac de cord. Reilly a descoperit că răspunsurile lor nu concideau aproape deloc. Același pacient ar fi fost trimis acasă de un medic și internat la terapie intensivă de altul. „Le-am cerut doctorilor să estimeze, pe o scară de la unu la o sută, probabilitatea ca pacientul să sufere un infarct miocardic acut (atac de cord) și șansele ca acesta să dezvolte o complicație letală în următoarele trei zile. În fiecare caz, răspunsurile au variat între cele două extreme. A fost un studiu uluitor", povestește Reilly.

Doctorii credeau că făcuseră o evaluare rațională, dar, de fapt, ghiciseră, ceea ce poate duce la greșeli. În spitalele din America, undeva între 2% și 8% din pacienții care suferă un atac de cord sunt trimiși acasă, asta pentru că doctorul care face examinarea este de părere că sunt sănătoși. Mai des, însă, se întâmplă ca un medic să compenseze incertitudinea printr-o prudență exagerată. Atâta vreme cât există cea mai mică șansă ca cineva să sufere un atac de cord, de ce să riscăm prin ignorarea problemei?

„Să spunem că un pacient se prezintă la urgență acuzând dureri pectorale puternice. Este în vârstă, fumează și are tensiune ridicată. Ai avea deja mulți factori care să indice un atac de cord. Apoi îi faci o electrocardiogramă și vezi că este absolut normală. Ce faci în cazul ăsta? Probabil că te gândești că pacientul este în vârstă, prezintă mulți factori de risc și decizi să nu ai încredere în ECG", spune Reilly. În ultimii ani, problema s-a agravat, deoarece comunitatea medicală a demarat atât de multe programe de educare a publicului în privința atacurilor de cord, încât oamenii dau buzna în spital la cea mai slabă durere pectorală. Totodată, amenințarea proceselor de malpraxis i-a făcut pe doctori din ce în ce mai reticenți la a-și

asuma riscuri, rezultatul fiind că doar 10% din cei care sunt internați cu suspiciunea de atac de cord chiar suferă un atac de cord.

Aceasta era problema lui Reilly. Nu se mai afla în Dartmouth sau într-unul dintre acele spitale luxoase din partea de nord a orașului, unde banii nu sunt o problemă. Era la Cook County. Conducea departamentul de medicină având la dispoziție resurse infime. Și totuși, în fiecare an, spitalul aloca din ce în ce mai multe fonduri și timp tratării unor pacienți care nu suferiseră un atac de cord. De exemplu, un loc în secția de cardiologie costa spitalul aproximativ 2.000 de dolari pe noapte – un pacient care acuza dureri pectorale petrecea cam trei zile în spital –, deși se putea ca respectivul pacient să nu aibă nimic în acea perioadă. Se poate conduce așa un spital, se întrebau doctorii de la Cook County?

„Totul a început în 1996", spune Reilly. „Pur și simplu, nu aveam suficiente paturi pentru toți pacienții cu dureri pectorale. Ne contraziceam permanent în legătură cu necesitatea internării." La vremea aceea, Cook County avea opt paturi în secția de cardiologie și încă douăsprezece în ceea ce se numește secția de cardiologie intermediară, un pavilion pentru pacienții cu afecțiuni mai puțin grave și care necesita costuri mai mici (1.000 de dolari pe noapte față de 2.000), iar personalul era format din asistente în loc de cardiologi. Cu toate acestea, numărul paturilor nu acoperea nevoile spitalului. Prin urmare, s-a mai deschis o secție, numită secția de observație, unde se puteau găzdui pacienții timp de o jumătate de zi și în care li se acorda o îngrijire primară. „Am creat o a treia opțiune, la un nivel inferior, și am sperat că se va dovedi folositoare. Eram chemat pe tot parcursul nopții. Era evident că nu aveam cum să luăm astfel de decizii într-un mod standardizat și rațional", mai spune Reilly.

Reilly este un bărbat înalt cu o siluetă atletică. A crescut în New York City și a primit o educație iezuită întâi la Liceul Regis, unde a învățat greacă și latină, și apoi la Universitatea Fordham, care l-a condus prin toată filozofia, de la antici până la Wittgenstein și Heidegger. Înainte să se îndrepte spre medicină, Reilly voia să urmeze o carieră în filozofie. Pe vremea când era profesor asistent la Dartmouth, Reilly a resimțit lipsa unui manual sistematic care să cuprindă problemele cu care doctorii se confruntă frecvent în ambulatoriu – amețeli, dureri de cap sau abdominale. Prin urmare, și-a dedicat serile libere și weekendurile conceperii unui tratat de opt sute de pagini pe acest subiect, analizând cu meticulozitate datele disponibile pentru cele mai frecvente probleme pe care le întâlnește un doctor generalist. „Este interesat permanent de tot felul de domenii, fie că e vorba de filozofie, poezie scoțiană sau istoria medicinii", spune prietenul și colegul său Arthur Evans, care a lucrat cu Reilly la proiect. „De obicei, citește cinci cărți în paralel, iar o dată, pe când se afla la Dartmouth, și-a luat un concediu pe care și l-a petrecut lucrând la un roman."

Desigur că Reilly ar fi putut să rămână pe Coasta de Est și să scrie, în confortul biroului său, dotat cu aer condiționat. Dar Cook County i-a captat interesul. Particularitatea unui spital destinat celor mai săraci și mai neajutorați pacienți este că atrage genul de asistente și doctori care vor să ajute – Reilly era unul dintre ei. Un alt factor în decizia sa a fost precaritatea mijloacelor financiare ale Cook County, ceea ce permitea schimbări radicale – și ce loc mai bun ar putea exista pentru cineva interesat de schimbare?

În primă fază, Reilly și-a îndreptat atenția către studiile unui cardiolog pe nume Lee Goldman. În anul 1979, Goldman s-a alăturat unui grup de matematicieni interesați de elaborarea unor reguli statistice pentru a diferenția particule subatomice.

Interesul lui Goldman nu era fizica, însă a realizat că același set de reguli pe care le foloseau matematicienii ar putea fi aplicat în cazuri de diagnosticare a atacurilor de cord. Așadar, a introdus sute de cazuri într-o bază de date și a analizat factorii care pot prezice iminența unui atac de cord. În urma acestei analize, a dezvoltat un algoritm – o ecuație – care, credea el, ar putea oferi o certitudine mai mare în tratarea durerilor pectorale. Goldman a concluzionat că doctorii ar trebui să ia în considerare, pe lângă ECG, trei factori de mare risc: (1) durerea este o angină instabilă, (2) există o acumulare de fluide în plămâni și (3) tensiunea sistolică are o valoare mai mică de 100.

Pentru fiecare combinație de factori, Goldman a conceput un arbore de decizie și planul de tratament aferent. De exemplu, un pacient cu o electrocardiogramă normală, dar care prezintă toți cei trei factori de risc va fi internat la secția intermediară de cardiologie; un pacient a cărui ECG indică o ischemie acută (mușchiul cardiac nu mai primește suficient sânge), dar care prezentă un singur factor de risc sau chiar niciunul, va fi considerat pacient cu risc redus și va fi transferat în ambulatoriu; un pacient la care s-a depistat o ischemie și care prezintă toți cei trei factori va fi internat direct la secția de cardiologie, și așa mai departe.

Goldman a lucrat la arborele de decizie timp de trei ani, perfecționându-l constant. Fiecare articol științific se încheia cu un îndemn puternic de a face o cercetare activă și practică înainte de a-l folosi în tratarea pacienților. Cu toate acestea, odată cu trecerea anilor, nimeni nu s-a arătat dispus să facă acel tip de cercetare – nici la Harvard Medical School, unde Goldman și-a început lucrarea, nici la prestigioasa University of California din San Francisco, unde a definitivat-o. În ciuda rigurozității calculelor, părea că nimeni nu crede în ideea sa, anume că o ecuație poate fi superioară experienței medicale.

Ironia face că mare parte din fondurile alocate cercetării lui Goldman nu a venit din partea comunității medicale, ci a marinei americane. Vorbim de un om care încerca să găsească o cale de a salva vieți, de a îmbunătăți felul în care se tratează pacienții în toate spitalele din America și de a micșora costurile alocate sănătății cu câteva miliarde de dolari, iar singura instituție care a crezut în el a fost Pentagonul. De ce? Motivele nu sunt ușor de intuit: dacă te afli într-un submarin pe fundul oceanului, explorând apele inamicului, iar unul dintre oamenii tăi începe să se plângă de dureri pectorale, vei dori să știi dacă trebuie să revii la suprafață (și să îți deconspiri poziția) pentru a-l duce la spital sau dacă trebuie doar să-l trimiți în cabină și să-i dai niște pastile.

Însă Reilly nu a dezvăluit reticențele comunității medicale față de rezultatele cercetării lui Goldman; era o situație de criză. A prezentat algoritmul lui Goldman în fața departamentului de urgență și al celui de medicină și a anunțat că va desfășura o competiție. În primele câteva luni, doctorii își vor folosi propria judecată în diagnosticarea pacienților cu dureri pectorale, așa cum o făcuseră până atunci. Apoi vor utiliza algoritmul lui Goldman și, la final, vor compara diagnosticele și rezultatele tratamentului. Doi ani mai târziu, diferențele erau uriașe. Regula lui Goldman s-a dovedit câștigătoare în două direcții: a fost cu 70% mai utilă în a identifica pacienții care nu suferiseră un atac de cord. În al doilea rând, a fost mai sigură. Motivul pentru care doctorii evaluează posibilitatea apariției unui atac de cord este acela de a se asigura că pacienții care dezvoltă complicații grave sunt trimiși de urgență la secția de cardiologie. Bazându-se pe experiența lor, doctorii au diagnosticat corect pacienții cu afecțiuni grave în 75-89% din cazuri. Procentul de exactitate în cazul algoritmului a fost de 95%. Înarmat cu aceste dovezi, Reilly a schimbat regulile

în secția de urgență a spitalului. În 2001, Cook County a devenit unul dintre primele spitale din America care a lucrat cu arborele de decizie privitor la durerile pectorale. Dacă intrați acum în camera de gardă a spitalului, veți vedea pe perete o copie a arborelui lui Goldman.

5. Regula minimalismului

De ce este atât de important experimentul de la Cook County? Fiindcă asumăm că o decizie corectă necesită foarte multe informații. Dacă doctorul ne spune că trebuie să facă analize suplimentare sau o examinare mai amănunțită, vom crede întotdeauna că este o idee excelentă. În Millenium Challenge, Echipa Albastră nu s-a îndoit un moment de faptul că superioritatea la nivel de informații reprezintă un avantaj în luptă. Acesta a fost al doilea punct de susținere al aurei de invincibilitate. Aveau o gândire mai logică și mai sistematică decât Van Riper și știau mai multe. Algoritmul lui Goldman însă ne învață exact contrariul: toate acele informații în plus nu reprezintă de fapt un avantaj; nu ai nevoie decât de foarte puține informații pentru a descifra un fenomen complex. Ai nevoie doar de rezultatele electrocardiogramei, de nivelul tensiunii arteriale, prezența lichidului în plămâni și angina instabilă.

E, într-adevăr, o afirmație radicală. Să luăm de exemplu cazul ipotetic al unui bărbat care se prezintă la urgență acuzând o durere intermitentă în partea stângă a toracelui, care apare când urcă scările și care durează între cinci minute și trei ore. Examenul de torace, inimă și electrocardiograma sunt normale, iar presiunea sistolică este de 165, deci trece de pragul de risc. Dar bărbatul are în jur de șaizeci de ani, are o

slujbă solicitantă, este permanent stresat, fumează, nu face sport, de ani de zile are tensiune arterială ridicată, este supraponderal, a suferit o operație pe inimă cu doi ani în urmă și transpiră abundent. Toate simptomele indică faptul că trebuie internat de urgență la cardiologie. Algoritmul însă infirmă această concluzie. Desigur că, pe termen lung, toți acei factori adiacenți contează. Date fiind istoria medicală, dieta și stilul de viață, pacientul are șanse mari să dezvolte o afecțiune cardiacă în următorii ani. Se poate chiar ca acești factori să joace un rol subtil și important în creșterea șanselor ca ceva să i se întâmple în următoarele 72 de ore. Algoritmul lui Goldman sugerează faptul că rolul acestor factori în determinarea stării actuale a pacientului este atât de mic, încât se poate face abstracție de ei. De fapt – și acesta este un aspect important în explicarea eșecului Echipei Albastre – informațiile suplimentare sunt mai mult decât inutile. Sunt nocive, ne fac să confundăm lucrurile. Doctorii nu reușesc întotdeauna să prezică un atac de cord pentru că lucrează cu *prea multe* informații.

Problema excesului de informație apare și în studiile asupra doctorilor care uneori nu recunosc simptomele unui atac de cord, ale unui început de complicație cardiacă sau chiar a uneia prezente deja. Se pare că doctorii sunt mai predispuși la această greșeală în cazul femeilor și al minorităților. Motivul este că rasa și sexul au o anumită influență asupra afecțiunilor cardiace; negrii prezintă un profil de risc diferit de al albilor, iar femeile sunt predispuse la un atac de cord la o vârstă mai înaintată decât bărbații. Problema apare în momentul în care sexul și rasa devin factori în luarea unei decizii în privința unui pacient. Singura consecință este să-l copleșească pe doctorul care pune diagnosticul. În astfel de cazuri, ar fi de preferat să știe mai puține lucruri despre pacient – adică să nu știe dacă bolnavul este negru sau alb, bărbat sau femeie.

Nu e de mirare atunci că ideile lui Goldman au fost primite cu atâta scepticism. Nu pare logic să facem abstracție de informații utile. „De aici vine reticența față de regula deciziei", spune Reilly. „Doctorii nu au încredere într-o astfel de abordare. Ei spun așa: «Procesul ar trebui să fie mai complicat, nu să se rezume la efectuarea unui ECG și la aceste întrebări. De ce nu ne interesează dacă pacientul a avut diabet, câți ani are sau dacă a mai avut un atac de cord până acum?» Toate aceste întrebări sunt evidente. Reacția lor este ceva de felul: «Ce baliverne, nu așa se iau deciziile»." Arthur Evans crede că doctorii împărtășesc concepția cum că o decizie de viață și de moarte trebuie să fie complicată. „Doctorii au impresia că regulile sunt pentru oamenii obișnuiți. Ai o satisfacție mult mai mare când ajungi la o decizie pe cont propriu. Oricine poată să urmeze un algoritm. Există tendința de a spune: «Sunt sigur că mă pot descurca mai bine. Nu poate să fie atât de simplu și eficient; altfel de ce mi-ar da un salariu atât de mare?»" Algoritmul are ceva dubios.

Cu mulți ani în urmă, un cercetător pe nume Stuart Oskamp a condus un studiu faimos în care a strâns un grup de psihologi și le-a prezentat spre analiză cazul unui veteran de război în vârstă de douăzeci și nouă de ani, pe nume Joseph Kidd. În prima fază a experimentului, le-a pus la dispoziție informații de bază cu privire la Kidd. Ulterior, le-a oferit o pagină și jumătate de date (scris mic) despre copilăria lui. În a treia fază, au urmat două pagini cu informații despre anii de liceu și facultate. La final, le-a făcut o prezentare detaliată a timpului pe care l-a petrecut în armată și a activităților sale ulterioare. După fiecare fază a studiului, doctorilor li s-a cerut să răspundă la 25 de întrebări despre Kidd, cu câte trei variante de răspuns. Oskamp a observat că, pe măsură ce informațiile se acumulau, încrederea psihologilor în acuratețea diagnosticelor

lor creştea considerabil. Dar oare chiar erau mai corecte? Studiul a dovedit contrariul. La fiecare informaţie nouă, doctorii îşi revizuiau răspunsurile la opt, nouă sau zece întrebări, însă acurateţea, per total, a rămas undeva la 30%.

„Pe măsură ce primeau mai multe informaţii, a concluzionat Oskamp, încrederea în propriile decizii creştea într-un ritm mult mai accelerat decât corectitudinea deciziilor." Exact acelaşi fenomen are loc în secţia de urgenţă. Iau în calcul mult mai multe informaţii decât ar avea nevoie pentru că asta le dă încredere în ei – trebuie să aibă încredere de vreme ce sunt responsabili de viaţa unui om. Ironia este că tocmai acea dorinţă de a se simţi încrezători ajunge să le ştirbească acurateţea deciziilor. Introduc acele informaţii suplimentare în ecuaţia deja complicată din mintea lor şi se împotmolesc şi mai tare.

Pe scurt, Reilly şi echipa de la Cook County încercau să structureze spontaneitatea personalului de la urgenţă. Algoritmul este o regulă care îi protejează pe doctori împotriva pericolului pe care îl reprezintă excesul de informaţii – aşa cum regula acordului îi protejează pe actorii de improvizaţie în timpul spectacolului. Algoritmul le dă posibilitatea să se ocupe de toate celelalte decizii urgente: dacă pacientul nu suferă un atac de cord, care este problema? Trebuie să-i acord mai mult timp acestui pacient sau să mă ocup de cineva care are probleme mai grave? Cum ar trebui să vorbesc şi să mă comport cu el? Cum pot să-l ajut să se însănătoşească?

„Printre altele, Brendan vrea să-i convingă pe doctori să vorbească şi să-i asculte cu adevărat pe pacienţi, să facă o examinare atentă şi meticuloasă – abilităţi pe care multe programe de instruire le neglijează", spune Evans. Este absolut convins că aceste activităţi joacă un rol vital în crearea unei legături cu pacientul. El este de părere că nu poţi avea grijă de cineva dacă

nu știi câteva lucruri despre el sau ea – locuință, cartier, viață. Crede că medicina are multiple aspecte sociale și psihologice de care doctorii nu țin seama suficient de mult.

Cred că de aici rezultă două chestiuni importante. Prima este că un proces decizional corect înseamnă echilibru între gândirea rațională și cea instinctivă. Bob Golomb este un agent de vânzări de succes pentru că are o intuiție extraordinară a intențiilor, a nevoilor și a emoțiilor clienților săi. În același timp, experiența l-a învățat cum să stopeze acest proces: când să împiedice, în mod conștient, o anumită judecată spontană. Doctorii de la Cook County reușesc să țină în frâu haosul din secția de urgențe pentru că Lee Goldman a petrecut luni de zile în fața calculatorului, analizând toate informațiile disponibile. Gândirea rațională este un instrument magnific, dacă ne permitem luxul de a face o pauză, ajutorul calculatorului și o sarcină bine definită, iar roadele acestui tip de analiză pot înlesni cunoașterea spontană.

Cea de-a doua lecție este că o decizie corectă are nevoie de simplitate. John Gottman a luat o problemă complexă și a redus-o la elementele fundamentale: ne-a demonstrat că până și cele mai complicate relații și probleme conțin un tipar identificabil. Cercetarea lui Lee Goldman dovedește că pentru identificarea acelui tipar trebuie să urmăm regula minimalismului. Un torent de informații nu face altceva decât să îngreuneze identificarea acelui tipar. Pentru a lua decizii corecte, trebuie să învățăm să editărm.

Când tăiem o situație în felii subțiri, recunoaștem tipare sau facem judecăți spontane, totul se întâmplă la nivel inconștient. Primul lucru care l-a frapat pe Thomas Hoving la statuie a fost prospețimea ei. Federico Zeri s-a concentrat instinctiv pe unghii. În ambele cazuri, Hoving și Zeri au trecut pe lângă mii de considerații cu privire la statuie și au selectat o anumită

caracteristică din care au extras tot ce aveau nevoie. Eu cred că întreruperea acestui proces de editare este periculos – când nu facem asta sau nu știm ce să editățm sau contextul nu ne permite editarea.

Vă mai amintiți de Sheena Iyengar, cea care a condus cercetarea asupra fenomenului de *speed-dating*? Ei bine, ea a efectuat un alt experiment în care a plasat un stand de degustare cu gemuri exotice la Draeger, un magazin de clasă din Menlo Park, California. Uneori erau expuse șase sortimente de gem, alteori douăzeci și patru. Voia să afle dacă numărul de sortimente disponibile influența cantitatea de borcane vândute. Conform gândirii economice convenționale, cu cât oamenii au mai multe alegeri, cu atât mai dispuși vor fi să cumpere, pentru că pot găsi acel produs care le îndeplinește întocmai nevoile. Însă Iyengar a observat exact contrariul. 30% dintre cumpărătorii care s-au oprit la standul cu șase sortimente au cumpărat cel puțin un borcan, față de 3% din cei care au trecut pe lângă standul cu mai multe tipuri de gem. Explicația este că decizia de a cumpăra gem este una spontană. Instinctiv te îndrepți către un anumit sortiment. Iar dacă ți se oferă prea multe variante, dacă ești forțat să procesezi mult mai multe informații decât poate suporta inconștientul, te blochezi. Caracteristica esențială a judecăților spontane este simplitatea, iar dacă vrem să ne protejăm capacitatea de a face judecăți spontane, va trebui să începem să protejăm această simplitate.

Van Riper a înțeles acest aspect. El și Echipa Roșie au analizat situația. Dar au făcut-o înainte de începerea bătăliei. Odată luptele începute, Van Riper a avut grijă să nu-și asedieze oamenii cu informații inutile. Ședințele erau scurte și concise. Comunicarea între sediu și comandanți era limitată. Intenția lui era să creeze un mediu care să faciliteze cunoașterea

spontană. În schimb, Echipa Albastră strângea tot mai multe informații. Se mândreau cu o bază de date de aproape patruzeci de mii de intrări. Aveau un ecran uriaș – CROP – care reda lupta în timp real. Lucrau cu experți din toate departamentele guvernului. Erau aparent în legătură cu comandanții celor patru servicii militare printr-o interfață ultrasofisticată. Beneficiau de o serie de analize riguroase ale mutărilor posibile din partea inamicului.

Însă, odată începută lupta, toate acele informații s-au dovedit a fi o povară. „Înțeleg cum se traduc în planificarea bătăliei toate conceptele pe care le-a dezvoltat Echipa Albastră", spune Van Riper. „Dar mai pot oare influența ce se întâmplă pe câmpul de luptă? Nu cred. Când vorbim despre gândirea analitică *versus* cea intuitivă, niciuna nu este în totalitate bună sau rea. Problema apare când le folosești în circumstanțe neadecvate. Să presupunem că ai o companie de pușcași prinsă într-un atac cu mitralieră, iar comandantul își cheamă trupele și le spune că trebuie să aștepte decizia superiorilor. E absurd. Trebuie să ia o decizie pe moment, să o aplice și să meargă mai departe. Dacă am fi lucrat cu procesele Echipei Albastre, tot ce am făcut ne-ar fi luat de două ori mai mult timp, dacă nu chiar de patru ori. Atacul ar fi avut loc cu șase sau opt zile mai târziu. Procesul te sufocă. Segmentezi situația și analizezi fiecare parte, dar nu mai reușești să recreezi imaginea de ansamblu. E ca vremea. Un comandant nu trebuie să știe presiunea atmosferică sau viteza vântului sau temperatura. Trebuie să știe starea vremii. Dacă devii obsedat de strângerea informațiilor, ajungi să te îneci în ele."

Fratele geamăn al lui Paul Van Riper, James, s-a înrolat și el în Marină, unde a ajuns la gradul de colonel înainte de retragerea din activitate și, ca majoritatea oamenilor care-l știu bine pe Paul Van Riper, nu a fost deloc surprins de rezultatul

Millenium Challenge. „Mai nou există concepția aceasta că, dacă îmbunătățim serviciul de informații, dacă avem acces la tot, nu putem pierde", spune colonelul Van Riper. „Fratele meu dă mereu acest exemplu: «Să spunem că te uiți la o tablă de șah. E ceva ce nu vezi? Nu. Dar ai vreo siguranță că vei câștiga? Absolut niciuna, pentru că nu poți vedea cum gândește adversarul tău». Din ce în ce mai mulți comandanți vor să știe totul, iar ideea asta îi încătușează. Sunt prinși. Din păcate, nu poți ști niciodată totul." A contat că Echipa Albastră era cu mult mai numeroasă decât inamicul? „Gândiți-vă la *Călătoriile lui Guliver*", continuă colonelul Van Riper. „Uriașul este ținut prizonier prin puterea acelor reguli, regulamente și proceduri. Iar cel mic? Aleargă liber și face ce vrea."

6. Millenium Challenge, partea a doua

Timp de o zi și jumătate după atacul-surpriză al Echipei Roșii, sediul JFCOM a fost învăluit de o tăcere tensionată. Apoi, personalul s-a pus pe treabă. Au dat timpul înapoi. Cele șaisprezece nave ale Echipei Albastre care zăceau pe fundul Golfului Persic au fost recuperate. În prima fază a atacului, Van Riper lansase douăsprezece rachete balistice tactice asupra diverselor porturi din regiunea Golfului unde debarcaseră trupele Echipei Albastre. JFCOM i-a spus lui Van Riper că toate aceste rachete fuseseră distruse, în mod misterios și miraculos, prin intermediul unui nou tip de scut antirachetă. Van Riper ucisese liderii țărilor pro-americane din regiune. Acum, acele asasinate nu aveau niciun efect.

Van Riper își amintește că „la o zi după atac, am intrat în camera de comandă și l-am văzut pe asistentul meu dându-le oamenilor mei cu totul și cu totul alte instrucțiuni: dezactivați

radarul pentru a nu fi detectați de inamic, detașați forțele terestre, astfel încât pușcașii marini să poată debarca fără intruziuni. L-am întrebat dacă pot să distrug un V-22. Mi-a răspuns că nu. I-am cerut să-mi spună ce naiba se întâmplă. Acestea au fost cuvintele lui: «Cu tot respectul, am primit ordine din partea directorului programului să dau instrucțiuni complet diferite». Runda a doua a fost în totalitate regizată, iar dacă obțineau rezultatul dorit, luau totul de la zero".

Millenium Challenge – partea a doua a fost câștigat de Echipa Albastră, printr-o victorie covârșitoare. De data aceasta, experimentul Pentagonului a fost la adăpost de surprize, probleme de perspicacitate, de complexitățile și confuzia care caracterizează lumea reală. La final, analiștii de la JFCOM și Pentagonul au fost extaziați. Ceața războiului fusese ridicată. Strategia militară fusese transformată, iar în această notă de încredere, Pentagonul și-a îndreptat atenția către adevăratul Golf Persic. Un dictator fără scrupule amenința stabilitatea regiunii. Era un opozant virulent al Americii. Avea o forță de luptă considerabilă, formată din grupuri etnice și religioase și era suspectat că lucrează cu organizații teroriste. Țara avea nevoie să fie eliberată și să ajungă la o stabilitate. Dacă făceau totul ca la carte – cu ajutorul CROP, DIME și PMESI – cât putea să fie de greu?

5 | Dilema lui Kenna: metoda corectă – și metoda greșită – de a-i întreba pe oameni ce-și doresc

Cântărețul de muzică rock pe nume Kenna a crescut în Virginia Beach, părinții lui fiind din Etiopia. Tatăl lui a absolvit Cambridge University și apoi a fost profesor de economie. Familia sa îl urmărea pe Peter Jennings și CNN, și ascultau Kenny Rogers. „Tatălui meu îi plăcea Kenny Rogers pentru că avea un mesaj de transmis în melodia aceea, «The Gambler»", explică Kenna. „Totul se reducea la lecții pe care trebuie să le învățăm și la bani. Părinții mei voiau să ajung mai departe decât au reușit ei." Din când în când, unchiul lui Kenna venea în vizită și îi arăta lucruri noi precum muzica disco, dansul și Michael Jackson. Kenna se uita la el și îi spunea că nu înțelege. Principala sa preocupare era skateboarding-ul. Construise o rampă în spatele casei și se juca cu un băiat din vecini. Într-o bună zi, tovarășul lui de joacă l-a dus în camera sa, care era tapetată cu poze ale unor formații de care Kenna nici nu auzise. Băiatul i-a dat o casetă cu albumul *The Joshua Tree* al formației U2: „Am ascultat-o de atât de multe ori, încât am stricat-o. Nu știam, nu mă gândisem niciodată că muzica ar putea să sune așa. Cred că aveam vreo unsprezece sau doisprezece ani. Atunci a început totul, muzica mi-a deschis ochii", își amintește Kenna.

Kenna este foarte înalt, chipeș, ras în cap și cu cioc. Arată ca un star rock, dar nu are nimic din vanitatea, aroganța și afectarea specifice starurilor. Are o sensibilitate aparte. Este politicos, atent, incredibil de modest și vorbește cu sinceritatea

senină a unui absolvent de facultate. La începutul carierei sale, când a cântat în deschiderea concertului No Doubt (o formație foarte respectată), ori a uitat să-și spună numele pe scenă (după cum spune managerul lui), ori s-a decis să nu se prezinte (versiunea proprie). „Cine ești?" strigau fanii la sfârșitul concertului. Kenna este tipul de om care contrazice întotdeauna așteptările oamenilor, ceea ce îl face pe de-o parte atât de interesant, iar pe de altă parte este un lucru care i-a cauzat unele probleme de-a lungul carierei artistice.

Pe la jumătatea adolescenței, Kenna a învățat singur să cânte la pian. I-a ascultat pe Stevie Wonder și pe Martin Gaye pentru că voia să învețe să cânte. La audiție avea un pian, dar în concert nu, așadar a ieșit pe scenă și a cântat o melodie de Brian McKnight, o cappella. A început să compună muzică. A reușit să strângă niște bani și a închiriat un studio. A înregistrat o casetă demo. Cântecele lui era speciale – nu ciudate, speciale. Nu erau ușor de încadrat într-un gen. Câteodată oamenii îi încadrează muzica în stilul R&B, ceea ce îl enervează, pentru că simte că asta se datorează faptului că este afro-american. Site-urile de muzică îl plasează în categoria alternativ, electronic sau diverse. Un cunoscut critic de muzică a încercat să rezolve această problemă etichetând muzica lui Kenna ca o combinație între new wave-ul britanic și hip-hop.

Genul din care face parte muzica lui Kenna este dificil de identificat, însă e o chestiune căreia, cel puțin la început, nu îi dădea prea mare importanță. A avut norocul să cunoască câteva persoane din industria muzicală prin intermediul unui prieten din liceu. „Totul pare să se lege în viața mea", spune Kenna. Cântecele lui i-au atras atenția unui agent A & R – căutător de talente pentru o casă de discuri – iar apoi demo-ul a ajuns la Craig Kallman, copreședintele Atlantic Records. Se pare că norocul i-a surâs. Kallman spune despre sine că este

obsedat de muzică, iar asta se poate deduce și din colecția sa de două sute de mii de noi artiști pe care îi ascultă în fiecare weekend. Își dă seama în primele cinci sau zece secunde că marea majoritate nu o să ajungă niciodată la public. Totuși, în fiecare weekend, găsește câțiva care îi suscită interesul, iar foarte rar se întâmplă ca o melodie sau un muzician să-l facă să se ridice de pe scaun. Kenna a fost unul dintre ei. „Am rămas fără cuvinte", își amintește Kallman. „Mi-am spus că trebuie să-l cunosc pe tipul ăsta. L-am adus imediat la New York. A început să cânte, serios, chiar așa – Kallman arată cu mâinile o distanță de o jumătate de metru – față în față." Mai târziu, Kenna se afla într-un studio de înregistrări cu unul dintre prietenii săi care era producător. Acolo mai era un bărbat pe nume Danny Wimmer, care lucra cu Fred Durst, vocalistul formației Limpbizkit, la vremea aceea una dintre cele mai populare formații rock din America. Danny a ascultat melodiile lui Kenna și a fost fascinat. L-a sunat pe Durst și i-a pus la telefon una din pisele lui Kenna, *Freetime*. Durst i-a spus să semneze un contract cu el. Ulterior, Paul McGuiness, managerul U2, cea mai importantă formație rock din lume, a ascultat albumul lui Kenna și l-a chemat în Irlanda pentru o întâlnire. Apoi, Kenna a realizat un videoclip pentru una din melodiile sale, cu costuri foarte mici, și l-a trimis celor de la MTV2, versiunea MTV pentru iubitorii de muzică mai serioși. Casele de discuri investesc sute de mii de dolari în promovare pentru a-și distribui piesele la MTV și se consideră norocoși dacă sunt difuzate de o sută sau două sute de ori. Kenna s-a prezentat direct la MTV cu videoclipul său, care a fost difuzat de 475 de ori în primele câteva luni. Apoi, Kenna a înregistrat un album complet pe care i l-a dat lui Kallman, care l-a trimis tuturor directorilor de la Atlantic. „Toți îl voiau, ceea ce se întâmplă foarte, foarte rar", își amintește Kallman. La scurt

timp după concertul de deschidere pentru No Doubt, managerul său a primit un telefon de la Roxy, un club din Los Angeles foarte cunoscut pe scena muzicii rock. L-au întrebat dacă Kenna ar vrea să cânte acolo. Le-a răspuns că da și apoi a anunțat concertul pe site-ul său, la patru și jumătate în ziua de dinaintea concertului. „A doua zi, după-amiază, ne-au sunat cei de la Roxy. Nu aveau suficiente locuri pentru public. Mă gândeam că vor fi cel mult o sută de oameni", spune Kenna. „Era plin, cei din primele rânduri știau toate versurile. A fost halucinant."

Cu alte cuvinte, niște oameni care se pricep cu adevărat la muzică (genul de oameni care conduc case de discuri, care merg în cluburi și cunosc bine industria) iubesc muzica lui Kenna. Aud o melodie a lui și, într-o secundă, se gândesc *wow*! Mai exact, instinctul le spune că este genul de artist pe care oamenii – cei care cumpără discuri – îl vor plăcea. Aici însă apare problema. De fiecare dată când au încercat să verifice acest instinct, s-a dovedit că oamenii nu-l plăceau.

În perioada în care albumul lui Kenna circula de la o casă de producție la alta în New York, a fost supus unei cercetări de piață de trei ori. Aceasta este o practică obișnuită în industria muzicii. Pentru a fi considerat de succes, muzica unui artist trebuie să fie difuzată la radio. Iar posturile de radio nu difuzează decât un număr redus de melodii care, conform cercetărilor de piață, vor prinde imediat la public. Prin urmare, înainte de a investi milioane de dolari într-un muzician, casele de discuri preferă să aloce câteva mii de dolari pentru a testa piața, în același mod în care o fac radiourile.

Sunt firme, de exemplu, care postează melodii pe Internet și apoi colectează și analizează părerile oamenilor care intră pe site și le ascultă. Alte companii difuzează melodia la telefon sau trimit CD-uri unui cerc de „jurați". Sute de pasionați de

muzică votează un anumit cântec, iar de-a lungul anilor, sistemele de vot au devenit din ce în ce mai sofisticate. Pick the Hits, de pildă, un serviciu de vot din afara Washingtonului, are o bază de date de două sute de mii de oameni care votează din când în când. Ei şi-au dat seama că, pentru o melodie difuzată la radio Top 40 care obţine un punctaj de 3, pe o scară de la 1 la 4 (unde 1 înseamnă că „nu mi-a plăcut această melodie"), şansele de a ajunge un hit sunt în jurul a 85%.

Înregistrarea lui Kenna a trecut printr-o astfel de cercetare, iar rezultatele au fost descurajatoare. Music Research, o companie cu sediul în California, a trimis CD-ul lui Kenna unui număr de o mie două sute de oameni, selectaţi în funcţie de vârstă, sex şi etnie. I-au sunat trei zile mai târziu pe cât de mulţi au putut şi i-au rugat să evalueze muzica lui Kenna pe o scară de la 0 la 4. Concluzia raportului de douăzeci şi cinci de pagini a fost un politicos „mediocru". Una din cele mai promiţătoare melodii, *Freetime*, a obţinut 1,3 din partea ascultătorilor de rock şi 0,8 printre fanii posturilor R&B. Pick the Hits a făcut o evaluare a fiecărei melodii de pe album, iar două dintre melodii au obţinut un punctaj mediu, celelalte opt neatingând pragul de mijloc. De data aceasta, concluzia a fost şi mai directă: „Kenna şi melodiile sale nu au un public stabil şi au un potenţial limitat de a fi difuzate la radio".

Kenna s-a întâlnit întâmplător la un concert cu Paul McGuiness, managerul trupei U2. „Tipul ăsta, a spus McGuiness arătând spre Kenna, va schimba lumea." Acesta a fost instinctul lui, iar managerul unei formaţii ca U2 se pricepe la muzică. Dar oamenii a căror lume Kenna urma să o schimbe nu păreau să împărtăşească părerea lui McGuiness, iar când s-au colectat rezultatele tutoror campaniilor de cercetare, cariera lui Kenna, odată foarte promiţătoare, părea sortită eşecului. Pentru a ajunge la radio, avea nevoie de dovezi consistente că

publicul îl place – iar până la acel moment, acele dovezi un existau.

1. O altă perspectivă asupra primelor impresii

În *Behind the Oval Office*, o carte de memorii despre perioada în care a lucrat în domeniul sondajelor politice, Dick Morris vorbește despre călătoria pe care a făcut-o în Arkansas în 1977, pentru a se întâlni cu procurorul general al statului, un tânăr ambițios în vârstă de treizeci și unu de ani pe nume Bill Clinton:

> I-am explicat că ideea mi-a venit de la sondajele pe care le făcea prietenul meu, Dick Dresner, pentru industria filmului. Înainte de lansarea ultimului *James Bond* sau a părții a doua dintr-un film ca *Jaws*, companiile de film îl angajau pe Dresner să facă un rezumat al acțiunii pentru a testa succesul la public. Dresner transmitea materialele de prezentare și sloganul filmului pentru a afla care dintre ele sunt mai populare. Câteodată prezenta iubitorilor de cinema finaluri alternative sau chiar alte decoruri pentru anumite scene pentru a le afla preferințele.
>
> „Și aplici aceste tehnici în politică?", l-a întrebat Clinton.
>
> I-am explicat cum s-ar putea face: „De ce nu am face același lucru cu spoturile electorale, cu discursurile sau cu dezbaterile între candidați? Iar după fiecare discurs, i-am putea întreba pe cine ar vota. Așa am putea vedea la ce argumente sunt sensibili votanții, la câți ajung ele și cine sunt acei votanți".
>
> Am petrecut cam patru ore împreună, timp în care am luat prânzul în biroul lui. I-am arătat câteva mostre de sondaje pe care le făcusem.
>
> Era fascinat de procedeu. Avea la îndemână un instrument care putea reduce nebănuitele căi ale politicii la o testare și o evaluare științifice.

Morris avea să devină unul dintre principalii consilieri ai lui Clinton când acesta a devenit președinte, iar mulți oameni au perceput obsesia sa față de sondaje ca fiind deosebit de problematică – ca o contaminare a obligației aleșilor de a conduce și de a acționa conform principiilor. Acuza este un pic nedreaptă. Tot ce făcea Morris era să aplice în politică noțiunile care guvernează lumea afacerilor. Cu toții vrem să descifrăm reacțiile puternice și misterioase pe care le avem față de lumea înconjurătoare. Producătorii de filme, de detergenți, mașini sau muzică vor să știe ce părere avem despre produsele lor. Tocmai de aceea oamenii din industria muzicii care l-au plăcut pe Kenna nu s-au rezumat la reacția instinctivă față de muzica sa. Intuițiile cu privire la preferințele publicului sunt prea misterioase și nesigure. Muzica lui Kenna a fost supusă unei cercetări de piață pentru că se pare că cea mai sigură cale de a afla ce vrea publicul este să-l întrebi direct.

Dar e oare chiar așa? Dacă i-am fi întrebat pe studenții lui Bargh de ce așteptau timid pe hol după ce fuseseră condiționați să se comporte politicos, nu ne-ar fi putut spune. Dacă i-am fi întrebat pe jucătorii din experimentul Iowa de ce tind să aleagă cărți din pachetele albastre, din nou nu am fi obținut un răspuns – cel puțin nu până la a optzecea carte. Sam Gosling și John Gottman au demonstrat că putem afla mult mai multe despre oameni dacă suntem atenți la limbajul corpului, la expresiile faciale, uitându-ne prin bibliotecă sau la tablourile de pe pereți decât dacă-i întrebăm direct. Vic Braden a descoperit că, deși oamenii sunt foarte dispuși și foarte pricepuți în a-și justifica acțiunile, acele explicații, cu precădere acel gen de opinii și decizii care izvorăsc din inconștient, nu sunt neapărat corecte. De fapt, câteodată par chiar fanteziste. Prin urmare, când oamenilor li se cere o opinie față de ceva – o melodie, un film pe care l-au văzut recent sau discursul unui politician –

cât de mult ar trebui să ne încredem în răspunsurile lor? Pare ușor să aflăm părerea cuiva despre o piesă rock. Adevărul este că nu e deloc ușor, iar cei care conduc focus-grupuri sau sondaje de opinie nu au fost întotdeauna conștienți de acest aspect. Pentru a afla cât de talentat este Kenna va fi necesară o cercetare mai aprofundată a judecăților noastre spontane.

2. Provocarea Pepsi

La începutul anilor '80, compania Coca Cola avea mari îndoieli cu privire la viitorul său. Pe vremuri, Coca Cola era de departe stăpâna industriei internaționale de băuturi carbogazoase. Însă Pepsi începuse să câștige teren. În 1972, 18% din consumatorii de băuturi carbogazoase susțineau că beau doar Coca Cola, față de 4% care se declarau fani Pepsi. La începutul anilor '80, consumul de Cola scăzuse la 12%, iar Pepsi ajunsese la 11% – în ciuda faptului că prima era mult mai ușor de găsit și a unui buget anual de publicitate de 100 de milioane de dolari.

În mijlocul acestei transformări, Pepsi a început să difuzeze reclame TV, în toată țara, în care cele două mărci erau prezentate împreună, în ceea ce a purtat numele de Provocarea Pepsi. Fanii Coca Cola erau rugați să guste din două pahare, unul marcat cu M și unul cu Q. Pe care l-au ales? Invariabil, răspunsul era M și, ca să vezi, M era de fapt Pepsi! Reacția inițială a celor de la Coca Cola a fost să conteste rezultatele. Dar când au efectuat ei înșiși același studiu, au descoperit că majoritatea degustătorilor (57%) au ales Pepsi. Diferența dintre 57 și 43 de procente este uriașă, mai ales într-o lume în care o zecime de procent valorează milioane de dolari, și nu e greu de imaginat ce șoc a provocat acest rezultat conducerii Coca Cola. Aura de

mister din jurul Coca Cola a fost întotdeauna rețeta secretă, neschimbată de la începuturile companiei. Acum însă existau dovezi incontestabile că vremea Coca Cola trecuse.

Directorii companiei au dezvoltat o multitudine de proiecte de cercetare de piață. Rezultatele erau din ce în ce mai dezamăgitoare. „Gustul ușor înțepător, principala caracteristică prin care se distingea Coca Cola, era descris acum ca fiind aspru", spunea la acea vreme Brian Dyson, directorul de operațiuni pentru piața americană. „Iar cuvinte ca «plin» și «suav» sunt asociate cu Pepsi. Poate că ne-am schimbat modul în care ne potolim setea." La acea vreme, directorul departamentului de cercetare de piață era Roy Stout. El a devenit unul dintre angajații cei mai conștienți de gravitatea rezultatelor Provocării Pepsi. „Atâta vreme cât avem de două ori mai multe automate de băuturi, mai multe puncte de vânzare, un buget de promovare mai mare și prețuri competitive, de ce avem o cotă de piață în scădere?", i-a întrebat pe cei din managementul Coca Cola. „Dacă analizezi Provocarea Pepsi, nu ai cum să nu-ți pui problema gustului."

Așa s-a născut ceea ce poartă numele de Noua Cola (New Coke). Cercetătorii de la Cola au modificat rețeta secretă, iar băutura a devenit mai slabă și mai dulce – mai aproape de gustul Pepsi. Schimbarea s-a văzut imediat în studiile de piață: Pepsi și Cola au obținut punctaje egale. Au continuat să facă modificări. În septembrie 1984, s-a lansat varianta finală a Noii Cola. Au lucrat cu un eșantion de sute de mii de consumatori de pe întreg teritoriul Americii de Nord, iar în testele de degustare, Noua Cola a obținut 6-8 procente peste Pepsi. Conducerea era încântată. Noua băutură a intrat în producție. La conferința de presă în care s-a anunțat lansarea Noii Cola, CEO-ul companiei, Roberto C. Goizueta a numit produsul „cea mai sigură mișcare pe care compania a făcut-o vreodată".

Nu existau motive de îndoială că așa era. Consumatorii au fost întrebați, în cel mai simplu și mai direct mod posibil, ce părere au. Au răspuns că nu le plăcea vechea Cola, dar că sunt foarte încântați de noua versiune. Așadar, toate premisele succesului erau acolo.

Din păcate, rezultatul a fost un dezastru. Băutorii de Cola au reacționat cu furie împotriva Noii Cola. Protestele se înmulțeau pe zi ce trecea. Coca Cola a intrat în colaps și au fost obligați să revină la formula clasică, moment în care vânzările Noii Cola au încetat cu totul. Noua variantă nu a avut succesul scontat. Nici aparentul succes inevitabil al Pepsi – care fusese prezis de cercetările de piață – nu s-a materializat. De-a lungul ultimilor douăzeci de ani, compania Coca Cola a mers înainte cu un produs dovedit inferior de rezultatele testelor de gust, cu toate acestea, a rămas băutura răcoritoare numărul unu în lume. Istoria Noii Cola este o ilustrare prefectă a dificultății de a afla ce cred oamenii cu adevărat.

3. Orbul îl conduce pe orb

Dificultatea interpretării rezultatelor Provocării Pepsi rezidă în faptul că s-a bazat pe ceea ce industria numește *sip test* (degustare) sau CLT (*central location test*). Subiecții nu beau toată cantitatea de lichid. Iau o înghițitură din fiecare pahar și aleg unul dintre ele. Să presupunem că vă cer să testați o băutură carbogazoasă un pic diferit. Să spunem că vă dau un bax de sticle acasă și vă cer după câteva săptămâni să-mi spuneți cum vi s-a părut. Credeți că asta v-ar schimba opinia? S-a dovedit că da. Carol Dollard a lucrat câțiva ani în departamentul de dezvoltare de produse al Pepsi și spune că „s-a întâmplat de

multe ori ca testul CLT să genereze un rezultat, iar testul evaluării la domiciliu să arate unul contrar. De exemplu, într-un CLT, consumatorii pot testa trei sau patru tipuri de băuturi, luând o înghițitură sau două din fiecare. Una e să iei o înghițitură și alta e să bei pe îndelete o sticlă întreagă. Câteodată o sorbitură are gust bun și o sticlă nu. De aceea, testul la domiciliu este mult mai relevant. Consumatorul nu se află într-un mediu artificial, ci în casa lui, în fața televizorului, iar felul în care percepe gustul atunci reprezintă cel mai sigur indicator al succesului băuturii după ce este lansată".

Dollard spune, de pildă, că una dintre caracteristicile cele mai înșelătoare într-un test de degustare este gustul dulce: „La o înghițitură, oamenii apreciază băuturile dulci. Dar dacă trebuie să bea o sticlă sau o cutie întreagă, acel gust dulce poate deveni prea puternic sau chiar un pic grețos". Pepsi este mai dulce decât Cola, deci are din start un avantaj la testul înghițiturii. Pepsi are o aromă explozivă de citrice, față de tenta de stafide-vanilie a Cola. Însă acea explozie dispare pe măsură ce bei mai mult, acesta fiind un alt motiv de îngrijorare pentru Cola. Cu alte cuvinte, Pepsi este o băutură făcută pentru testele de degustare. Să înțelegem de aici că Provocarea Pepsi a fost o înșelătorie? Nicidecum. Înseamnă doar că avem două reacții diferite la băuturi gen Cola: una, după ce luăm o înghițitură, o alta, după ce consumăm o sticlă întreagă. Pentru a ne lămuri, va trebui să decidem care dintre cele două reacții ne interesează. Apoi mai există ceea ce poartă numele de transferul senzațiilor. Conceptul a fost elaborat de unul dintre cei mai proeminenți reprezentanți ai marketingului în secolul XX, Louis Cheskin, născut în Ucraina și crescut în Statele Unite. Cheskin era convins că, atunci când evaluează un produs din magazin, inconștient oamenii transferă asupra

produsului în sine senzațiile și impresiile pe care le provoacă ambalajul. El credea că majoritatea dintre noi nu distingem – cel puțin la nivel inconștient – între ambalaj și produs. Ambalajul face parte din produs.

Unul din proiectele lui Cheskin a fost margarina, care la finele anilor '40 nu era un produs foarte popular. Consumatorii nu consumau și nu erau interesați de margarină. Cheskin voia să știe care este motivul lipsei de interes pentru acest produs. Era posibil, se gândea el, ca vina să o poarte asocierile pe care consumatorii le făceau cu margarina. Era decis să descifreze misterul. La acea vreme, margarina era albă. Cheskin a colorat-o în galben, astfel încât să semene cu untul. Apoi a organizat o serie de mese la care a invitat gospodine. Dorind să surprindă reacțiile inconștiente ale subiecților săi, nu le-a spus că este o testare de produs. „Presupun că toate femeile purtau mănuși albe", spune Davis Masten, în prezent unul dintre directorii firmei de consultanță înființate de Cheskin. „A invitat câțiva vorbitori și le-a servit mâncare, printre care bucățele de unt și de margarină. Margarina era galbenă. Niciuna dintre invitate nu știa de diferența dintre produse. La final, când li s-a cerut să evalueze vorbitorii și mîncarea, toată lumea a spus că «untul» era chiar bun." Studiile de piață concluzionaseră că margarina nu avea niciun viitor. În acest punct, Louis a decis să abordeze problema dintr-un alt unghi.

Acum problema creșterii vânzărilor de margarină era mult mai clară. Cheskin i-a sugerat clientului să-și numească produsul Imperial Margarine și să pună o coroană impresionantă pe ambalaj. În lumina recentului test, le-a spus că este crucial ca margarina să fie galbenă. Un alt sfat a fost să o ambaleze în folie de aluminiu, care la vremea aceea era asociată cu calitatea. Evident, între o felie unsă cu margarină albă și una cu margarină galbenă Imperial Margarine ambalată în folie de

aluminiu, cea de-a doua felie ieșea câștigătoare de fiecare dată. „Nu întrebi niciodată: «O doriți pe cea în folie?», pentru că răspunsul va fi întotdeauna «Nu știu» sau «De ce aș vrea?»", spune Masten. „Pur și simplu, îi întrebi care le place mai mult, iar prin această metodă indirectă, începi să înțelegi care sunt adevăratele lor motivații."

Compania Cheskin a oferit un exemplu rafinat de transfer al senzațiilor în urmă cu câțiva ani, când au studiat două mărci de coniac ieftin, Christian Brothers și E & J (cea de-a doua, pentru a vă face o idee referitoare la segmentul de populație pe care-l vizează, este cunoscută ca Easy Jesus). Clientul lor, Christian Brothers, voia să știe de ce, după ani de zile în care au dominat piața, pe acest segment, încep să piardă teren în fața E & J. Coniacul lor nu era nici mai scump, nici mai greu de găsit, nici promovarea nu era mai slabă (în condițiile în care promovarea, oricum, nu prea există pe acest segment). Deci unde era problema?

Cheskin a efectuat un test în care a lucrat cu două sute de consumatori de coniac, fără să le spună ce produse urmează să deguste. Cele două mărci au obținut un punctaj asemănător. „Apoi am repetat testul, de data aceasta cu o modificare", spune Darrel Rhea, un alt director al companiei. „Le-am spus degustătorilor ce băuturi urmau să testeze. Acum a avut loc un tranfer de senzații în virtutea numelui, ceea ce a condus la o predilecție pentru Christian Brothers." A fost evident că oamenii operau mai multe asocieri pozitive cu numele Christian Brothers decât cu E & J. Misterul părea să se adâncească, pentru că, de vreme ce brandul lor era mai puternic, de ce cota de piață era în scădere? „Așadar, mai facem un test cu două sute de oameni. De data aceasta, cele două mărci sunt plasate în fundal, perfect vizibile. Ce credeți că s-a întâmplat? E & J obține un procent mai ridicat. Aveam răspunsul problemei Christian

Brothers. Problema nu era produsul în sine sau poziționarea brandului, *ci ambalajul.*" Rhea mi-a arătat imagini cu cele două sticle de coniac, așa cum arătau la vremea aceea. Christian Bothers arăta ca o sticlă de vin: un gât lung și subțire, cu o etichetă simplă alb cu negru. Prin comparație, sticla de E & J era mult sofisticată: mai aplatizată, ca un decantor, sticlă fumurie, folie de aluminiu în jurul gâtului și o etichetă închisă la culoare cu o textură bogată. Pentru a duce demonstrația până la capăt, Rhea și colegii săi au mai făcut un test. Au servit coniac Christian Bothers în sticlă de E & J și invers. Care dintre ele a câștigat? Christian Brothers și-a depășit cu mult concurentul. Acum aveau gustul potrivit, brandul potrivit și *sticla* potrivită. Compania a recreat sticla pentru a semăna mai mult cu E & J și, evident, problema a fost rezolvată.

Sediul Cheskin se află la ieșirea din San Francisco, iar după întâlnire, Masten și Rhea m-au dus la supermarketul Nob Hill Farms de peste drum, unul din acele magazine alimentare strălucitoare și uriașe, caracteristice suburbiilor americane. „Am făcut teste aproape în fiecare raion", mi-a mărturist Masten când am intrat. Ne-am îndreptat spre secțiunea de băuturi. Rhea a luat o cutie de a 7-Up. „Am testat câteva variante și am descoperit că, dacă adăugăm 15% mai mult galben la ambalajul verde al cutiei – oamenii spun că se simte o aromă mai puternică de lămâie și că le-am stricat băutura. «Sper că nu aveți de gând să faceți o chestie de genul Noua Cola», este reacția lor. Vorbim despre exact același produs, însă un set diferit de senzații a fost transferat dinspre sticlă, ceea ce, în cazul de față, nu e neapărat un lucru bun."

Am trecut apoi la raionul de conserve. Masten a luat o conservă de Chef Boyardee Ravioli și mi-a atras atenția asupra imaginii bucătarului de pe ambalaj. „Numele lui este Hector. Suntem familiarizați cu genul acesta de personaje, precum

Orville Redenbacher, Betty Crocker sau femeia de pe pachetul de Sun-Maid Raisins. Ca regulă generală, cu cât consumatorii se simt mai aproape de mâncarea însăși, cu atât vor fi mai conservatori. Asta înseamnă că Hector va trebuie să arate cât mai uman, astfel încât consumatorii să poată rezona la chipul său. De obicei, o imagine cu fața cuiva va atrage mai mult decât corpul în întregime. L-am testat pe Hector din mai multe unghiuri. Ravioli va avea un gust mai bun dacă modificăm imaginea? Mai degrabă poți să strici totul, de exemplu, făcându-l să semene cu un personaj de desene animate. Am analizat tot felul de imagini cu el, de la fotografie până la desen animat. Cu cât înaintezi înspre animație, chipul lui Hector devine din ce în ce mai abstract, iar percepția asupra gustului și calității produsului se diminuează."

Masten a ales apoi o conservă de carne de la Hormel. „Am testat logoul Hormel." Mi-a arătat firicelul de pătrunjel dintre literele *r* și *m*. „Acel fir de pătrunjel creează senzația de prospețime a mâncărurilor conservate."

Rhea mi-a vorbit despre semnificațiile atașate diverselor tipuri de ambalaje, exemplificând printr-o sticlă de sos de roșii de la Classico. „Când Del Monte a transferat piersicile din conservă în borcan, oamenii au reacționat: «Aaa, așa făcea bunica!». Oamenii susțin că piersicile sunt mai gustoase dacă sunt ambalate într-un recipient de sticlă. Exact ca înghețata, pe care o preferă într-un recipient cilindric și nu la caserolă. Cred că va avea un gust mai bun, prin urmare sunt dispuși să plătească mai mult cu cinci sau zece cenți – doar pe ambalaj."

Masten și Rhea învață companiile să manipuleze prima impresie, ceea ce creează o senzație de ușoară îngrijorare. Dacă am dubla cantitatea de fulgi de ciocolată din înghețată și am scrie pe ambalaj: „Acum cu fulgi de ciocolată mai mari", și am

mări prețul cu cinci sau zece cenți, nu ar fi deloc necinstit sau incorect. Dar dacă am schimba recipientul cilindric cu unul dreptunghiular și am cere mai mult cu cinci sau zece cenți, am fi acuzați că ne inducem în eroare clienții. Nu există practic nicio diferență între cele două. Suntem dispuși să plătim un preț mai mare pentru o înghețată mai gustoasă, iar un recipient cilindric ne convinge că înghețata este mai gustoasă, în aceeași măsură în care o fac fulgii de ciocolată mai mari. Desigur că suntem conștienți de una dintre schimbări, dar nu și de cealaltă, dar de ce ar trebui să conteze această distincție? De ce ar trebui o companie să profite de pe urma conștientizării îmbunătățirii unui produs? Am putea spune ceva de tipul: „Sigur, își fac planuri pe la spatele nostru". Dar cine face asta pe la spatele nostru, până la urmă? Companiile producătoare de înghețată sau propriul nostru inconștient?

Nici Masten, nici Rhea nu cred că un ambalaj inteligent poate salva un produs mediocru. Gustul produsului în sine este foarte important. Ei spun doar că gustul pe care-l percepem când mâncăm sau bem ceva nu este doar răspunsul papilelor gustative sau al glandelor salivare, ci și al privirii, al amintirilor și al imaginației, și este o prostie din partea unei companii să ignore oricare din aceste dimensiuni.

În aceste condiții, eșecul Noii Cola pare cu atât mai spectaculos. Nu numai că au pus prea mare accent pe testul degustării; toată ideea unei degustări în care subiecții sunt legați la ochi este ridicolă. Nu ar fi trebuit să le pese atât de mult că au pierdut câteva teste cu Noua Cola și nu ar trebui ca noi să fim prea surprinși că superioritatea Pepsi în aceste teste nu s-a tradus în vânzări spectaculoase. De ce nu? *Pentru că în viața reală, nimeni nu bea Coca Cola legat la ochi.* Gustul Coca Cola este rezultatul unei serii de transferuri dinspre brand, imagine, cutie și chiar roșul distinctiv al logoului. „Greșeala pe care a

făcut-o Coca Cola, spune Rhea, a fost să pună scăderea cotei de piață exclusiv pe seama produsului. Ce contează într-o măsură covârșitoare când vine vorba despre băuturile de tip cola este imaginea brandului, iar ei au uitat asta. Toate schimbările au vizat strict produsul, în timp ce Pepsi s-a concentrat pe tineri, l-au ales pe Michael Jackson ca purtător de cuvânt și s-au ocupat intensiv de dezvoltarea brandului. E total adevărat că oamenilor le place o băutură dulce, la o primă degustare, dar nu aleg un produs pe baza acelei percepții inițiale. Problema Coca Cola a fost faptul că tipii din laborator au preluat controlul."

Așa s-a întâmplat și în cazul lui Kenna? Companiile care au derulat cercetarea de piață au concluzionat că oamenii pot asculta la telefon sau pe Internet o melodie sau o bucată dintr-o melodie și că răspunsurile lor se pot constitui într-o predicție sigură cu privire la popularitatea muzicii lui Kenna printre cumpărătorii de muzică. Au crezut că iubitorii de muzică vor putea tăia o melodie în felii subțiri în câteva secunde, ceea ce, în teorie, nu este o idee greșită. Însă tăierea în felii subțiri are nevoie de un context. Este posibil să faci un profil rapid al unei căsnicii. Dar nu e de ajuns să urmărești un cuplu jucând ping-pong. Trebuie să îi privești discutând aspecte importante legate de relația lor. Este posibil să evaluezi probabilitatea ca un chirurg să fie dat în judecată pentru malpraxis urmărind câteva minute de conversație, însă acea conversație trebuie să fie purtată cu un pacient. Toți cei care l-au plăcut pe Kenna au beneficiat de acest context. Cei care au fost la concertul No Doubt și clubul Roxy l-au văzut în carne și oase. Craig Kallman l-a auzit cântând, chiar în biroul lui. Fred Durst l-a auzit pe Kenna prin prisma entuziasmului unuia dintre colegii săi în care avea încredere. Fanii MTV i-au văzut videoclipul. A evalua muzica lui Kenna în lipsa acestor

informații suplimentare este echivalent cu a alege între Cola și Pepsi legat la ochi.

4. „Scaunul morții"

Scaunul Aeron a fost proiectul a doi designeri industriali foarte cunoscuți, pe nume Don Chadwick și Bill Stumpf. Cei doi fuseseră angajați de către producătorul de mobilă Herman Miller, cu care mai lucraseră la faimoasele scaune Ergon și Equa. Totuși, nu erau complet mulțumiți de creațiile anterioare. Amândouă se vânduseră bine, dar cei doi designeri considerau că Ergon ar mai fi avut nevoie de unele îmbunătățiri – fusese, susțineau ei, un efort imatur. Equa era mai bun, dar fusese copiat de atât de multe alte firme, încât își pierduse unicitatea. „Toate scaunele pe care le creasem până atunci arătau la fel", spune Stumpf. „Cu Aeron, am încercat să facem ceva total diferit."

În primul rând, Stumpf și Chadwick și-au propus să facă cel mai ergonomic scaun posibil. Într-o anumită măsură, încercaseră asta și cu Equa. Acum însă își doreau să meargă și mai departe. Spre exemplu, au investit un volum enorm de muncă în mecanismul care unește spătarul cu șezutul scaunului. La un scaun obișnuit, cele două părți sunt unite printr-o balama, astfel încât să te poți lăsa pe spate. Problema balamalei însă este că scaunul se rotește altfel decât șoldul omului care stă pe el, așadar, dacă te apleci, îți iese cămașa din pantaloni; în plus, un astfel de mecanism pune o presiune inutilă pe coloană. La Aeron, spătarul și șezutul se rotesc independent unul față de celălalt printr-un mecanism complex. Iar asta nu e tot. Echipa de designeri de la Herman Miller a cerut brațe ajustabile, iar acest lucru era mai ușor de obținut dacă brațele erau atașate

de spatele scaunului, și nu de șezut, ca în cazul scaunelor standard. Pentru a îmbunătăți suportul umerilor, au lărgit partea superioară a spătarului, ceea ce este exact opusul designului obișnuit, în care partea inferioară este mai lată. Nu în ultimul rând, voiau să ofere confort oamenilor care petreceau mult timp la birou. „M-am uitat la pălăriile de paie și la mobilierul de răchită", spune Stumpf. „Niciodată nu mi-au plăcut scaunele din burete cu tapițerie, pentru că păreau că reține căldura și transpirația. Pielea este un organ, ea respiră. Am fost intrigat de ideea că am putea folosi ceva poros, cum ar fi paiele." S-au decis asupra unei plase elastice și subțiri, special create, care să acopere cadrul de plastic. Dacă te uiți cu atenție prin plasă, poți vedea pârghiile, mecanismele și celelalte componente de plastic dur.

În toți anii în care cei de la Herman Miller au analizat preferințele consumatorilor în ceea ce privește scaunele, au descoperit că, atunci când sunt în căutarea unui scaun de birou, oamenii se îndreaptă automat spre cele mai impozante – genul directorial sau regal, cu perne groase și un spătar puternic. Aeron era exact opusul: o combinație zveltă și transparentă de plastic negru, protuberanțe ciudate și plasă care semăna cu scheletul unei uriașe insecte preistorice. „În Statele Unite, confortul este asociat într-o mare măsură cu fotoliile extensibile La-Z-Boy. În Germania, se glumește pe seama faptului că americanii vor prea mult burete pentru scaunele de mașină. Avem această obsesie a moliciunii. Mă gândesc automat la mănușile lui Mickey Mouse. Dacă i-ar fi văzut ghearele, nimeni nu l-ar mai fi plăcut. Ne-am propus să combatem acea idee de moliciune", mai spune Stumpf.

În mai 1992, Herman Miller a demarat o serie de teste pentru noul Aeron. Au dus prototipuri ale scaunului la câteva firme din partea de vest a orașului Michigan și i-au rugat pe

angajați să stea pe ele cel puțin o jumătate de zi. Inițial, reacțiile au fost negative. Miller le-a cerut să aprecieze confortabilitatea scaunului pe o scară de la 1 la 10, unde 10 este perfect, iar 7,5 este punctajul minim pe care o companie ar trebui să-l obțină înainte să lanseze un produs. Prototipul Aeron a obținut un punctaj de 4,75. În glumă, unul dintre angajații de la Herman Miller a pus o fotografie a scaunului pe o copertă inspirată de un tabloid, cu titlul SCAUNUL MORȚII: CINE SE AȘAZĂ PE EL VA MURI, imagine care a devenit coperta unuia din primele rapoarte de cercetare pentru Aeron. Oamenii se întrebau dacă acel cadrul de sârmă îi va ține și cât de confortabilă va fi plasa de pe scaun. „E foarte greu să convingi pe cineva să stea pe un scaun care arată ciudat", spune Rob Harvey, care la vremea aceea era vicepreședinte senior al departamentului de cercetare și design de la Herman Miller. „Percepția oamenilor față de un scaun cu un cadru de sârmă este că nu le va susține greutatea corpului. Sunt foarte reticenți în a se așeza. Să te așezi pe ceva e un lucru foarte delicat, corpul vine în contact direct cu scaunul. Percepția este influențată de aspecte precum temperatura și rigiditatea aparente." În timp ce echipa Herman Miller lucra la îmbunătățirea prototipurilor încercând să câștige încrederea oamenilor, popularitatea scaunului a început să urce. Înainte de lansare, rezultatele testelor de confort erau peste 8. Aceasta era vestea bună.

Vestea proastă era că aproape toată lumea era de părere că scaunul este o monstruozitate. „Chiar de la început, aprecierile consumatorilor față de aspectul scaunului s-au plasat în urma confortabilității", povestește Bill Dowell, director de cercetare pentru Aeron. „Era anormal. De-a lungul timpului, am cerut părerea a mii și mii de oameni în legătură cu scaunele pe care le-am produs, iar de fiecare dată una din cele mai puternice corelații a fost între confort și partea estetică. Aici era cu totul

și cu totul altceva. Nota pentru confort era peste opt, ceea ce e fenomenal. Însă aspectul scaunul a obținut un punctaj între doi și trei, niciodată peste șase, la niciunul dintre prototipuri. Eram uluiți și chiar îngrijorați. Și scaunul Equa stârnise controverse, dar întotdeauna oamenii au spus că este frumos."

Spre finele anului 1993, chiar înainte de lansare, cei de la Herman Miller au creat o serie de focus-grupuri în toată țara. Voiau să-și facă o idee referitoare la preț, strategia de marketing și să se asigure că vor avea parte de susținerea publicului. Au început cu grupuri de arhitecți și designeri, care au fost în general receptivi la idee. „Au înțeles radicalitatea modelului, chiar dacă nu au rămas impresionați de aspectul scaunului, au acceptat că așa trebuie să arate", spune Dowell. Apoi au prezentat scaunul unor grupuri de experți în ergonomie – segmentul de public care avea ultimul cuvânt asupra succesului Aeron.

De data aceasta, reacțiile au fost chiar nemiloase. „Nu au înțeles partea estetică deloc", spune Dowell. Li s-a sugerat celor de la Herman Miller să acopere scaunul cu un material solid, dar și așa le va fi greu să-l vândă corporațiilor. Un manager a spus chiar că seamănă cu mobilierul de grădină sau cu tapițeria scaunelor unei mașini demodate. Un altul a spus că și-ar găsi foarte bine locul într-un film cu RoboCop, iar cineva a replicat că pare făcut în întregime din materiale reciclate. „Îmi aduc aminte de un profesor de la Stanford care a apreciat conceptul și funcționalitatea scaunului, dar ne-a sugerat să revenim când vom avea un «prototip rafinat din punct de vedere estetic». I-am spus că nu vom face un «prototip rafinat din punct de vedere estetic»", povestește Dowell.

Puneți-vă pentru câteva momente în locul celor de la Herman Miller. Vă pregătiți să lansați un produs nou. Ați investit sume uriașe în reutilarea fabricii de mobilier și

chiar mai mult pentru a vă asigura că, de pildă, plasa de pe scaunul Aeron nu-i va ciupi pe oamenii care se așază pe el. Acum aflați că oamenilor nu le place plasa. De fapt, cred că întreg scaunul este urât, și știți din experiență că oamenii nu cumpără scaune care li se par urâte. Cum procedați? Ați putea renunța la el cu totul. Ați putea să-l acoperiți cu un strat familiar de burete. Sau ați putea să vă urmați instinctul și să mergeți mai departe.

Cei de la Herman Miller au ales cea de-a treia variantă. Au mers mai departe și ce credeți că s-a întâmplat? La început, nimic. La urma urmelor, scaunul era urât. La scurt timp, scaunul a început să atragă atenția celor mai avangardiști membri ai comunității designerilor. A fost ales modelul deceniului de către Industrial Designers Society of America. În California și New York, în lumea publicității și în Silicon Valley, a devenit un obiect de cult care se integra perfect în estetica minimalistă a noii economii. A început să apară în filme și în reclame TV, iar de aici, profiul său a intrat pe o pantă ascendentă și a înflorit. Până la finele anilor '90, vânzările au crescut cu 50-70% anual, iar cei de la Herman Miller au realizat că lansaseră cel mai de succes scaun din istoria companiei. Foarte curând, niciun alt scaun de birou nu era atât de des copiat ca Aeron. Toate firmele voiau să confecționeze un scaun care să arate ca scheletul extern al unei gigantice insecte preistorice. În prezent, Aeron are un punctaj de 8 pentru aspect. Ce era odată urât a devenit acum frumos.

În cazul testului de degustare, primele impresii nu sunt relevante deoarece Cola sau Pepsi nu sunt menite să fie consumate de oameni legați la ochi. Testul reprezintă un context nefericit pentru a tăia în felii subțiri o mostră de Cola. În privința Aeron, efortul de a colecta primele impresii ale consumatorilor a eșuat din cu totul alte motive: oamenii și-au

interpretat greșit primele impresii. Au declarat că nu le-a plăcut deloc. Ce voiau să spună de fapt era că nu erau obișnuiți cu aspectul atât de nou și de straniu al scaunului. Acest lucru nu se aplică tuturor lucrurilor pe care le numim urâte. Modelul Edsel, faimosul eșec al companiei Ford din anii 1950, a ieșit de pe piață pentru că oamenii spuneau că arată ciudat. Dar acolo nu s-a întâmplat, ca peste doi sau trei ani, toate companiile de automobile să copieze modelul, așa cum s-a petrecut în cazul Aeron. Modelul Edsel este în continuare urât. Analogic, sunt filme pe care publicul le urăște la început, dar și după câțiva ani. Un film prost va fi întotdeauna un film prost. Problema este că, în acea grămadă de lucruri pe care le urâm, există și o clasă de produse care au intrat în această categorie din cauza faptului că sunt neobișnuite. Ne fac să ne simțim incomod. Sunt atât de diferite încât ne ia ceva timp să ne dăm seama că de fapt ne plac.

„Când lucrezi în lumea dezvoltării de produse noi, sunt șanse mari să te pierzi în propria muncă și e ușor să uiți că acei clienți cărora le sunt destinate produsele petrec foarte puțin timp în preajma lor", spune Dowell. „Experiența produsului este punctuală. Nu au un trecut cu el și le este greu să-și imagineze un viitor, mai ales dacă vorbim despre un produs foarte neobișnuit. Așa s-a întâmplat cu scaunul Aeron. Oamenii au anumite așteptări de la un scaun de birou în privința aspectului. Se așteaptă să fie căptușite și tapițate. Aeron nu era nici căptușit, nici tapițat. Arăta altfel. Nu avea nimic familiar. Poate că termenul «urât» era doar o versiune pentru «diferit»."

Dezavantajul cercetărilor de piață este că, adesea, nu țin seama de această diferență între necalitativ și doar diferit. La sfârșitul anilor '60, scenaristul Norman Lear a creat episodul pilot pentru o nouă comedie TV, *All in the Family*. Serialul era o deviere radicală de la genul de programe cu care era obișnuit

publicul american: era curajos, politic şi aborda genul de chestiuni sociale pe care televiziunea de la vremea aceea le evita. Lear l-a trimis celor de la ABC, care l-au proiectat într-un cinematograf de la Hollywood, în faţa unui public de patru sute de persoane, atent selecţionat. Spectatorii au avut de completat chestionare, în plus, li s-a dat un dispozitiv cu taste inscripţionate *foarte plicitisitor, plictisitor, mediu, bun* şi *foarte bun*. Rezultatele au fost transferate în punctaje de la 1 la 100. Pentru o dramă, un scor bun era peste 65. Pentru o comedie, 75. *All in the Family* a obţinut puţin peste 40. ABC l-a refuzat. Lear a trimis episodul la CBS. Directorii postului au realizat propria lor cercetare de piaţă în care spectatorii aveau la dispoziţie două butoane, unul verde şi unul roşu, pe care apăsau în funcţie de impresia pe care le-a lăsat-o serialul. Rezultatele nu au fost deloc impresionante. Cei de la departamentul de cercetare i-au recomandat lui Lear să rescrie rolul lui Archie Bunker, astfel încât să pară un părinte calm şi afectuos. CBS nu a făcut niciun fel de promovare înainte de sezonul unu. Ce rost avea? Singurul motiv pentru care a fost difuzat a fost că preşedintelui companiei, Robert Wood, şi directorului de programe, Fred Silverman, s-a întâmplat să le placă, iar compania era atât de proeminentă la acea vreme, încât îşi puteau asuma riscuri minore. În acelaşi an, cei de la CBS erau interesaţi şi de un alt serial de comedie care o avea în rolul principal pe Mary Tyler Moore şi care era, de asemenea, o schimbare faţă de programele tipice. Personajul principal, Mary Richards, era o femeie tânără, singură, care nu dorea să-şi întemeieze o familie – ca practic toate eroinele serialelor de până atunci –, ci urmărea îndeosebi o carieră profesională. CBS a efectuat o cercetare de piaţă. Rezultatele au fost devastatoare. Mary era o „ratată". Vecina ei, Rhoda Morgenstern, era „prea aspră" şi un alt personaj central, Phyliss Lindstrom,

nu era „credibil". Singurul motiv pentru care *The Mary Tyler Moore Show* a supraviețuit a fost acela că, până să ajungă să fie testat de CBS, serialul fusese deja programat pentru lansare. „Dacă *The MTM* ar fi fost doar un episod pilot, asemenea critici negative l-ar fi îngropat", scrie Sally Bedell [Smith] în biografia sa despre Silverman, *Up the Tube*.

All in the Family și *The Mary Tyler Moore Show* erau, cu alte cuvinte, scaunul Aeron al televiziunii. Spectatorii le-au urât. S-a dovedit însă că nu era deloc așa, de vreme ce au fost două dintre cele mai de succes seriale din istoria televiziunii. Disprețul nu era altceva decât șocul inițial. Iar toate tehnicile extravagante folosite de armatele de cercetători de la CBS nu au fost îndeajuns de performante încât să distingă între aceste două emoții foarte diferite.

Desigur că cercetarea de piață își are rostul ei. Dacă *All in the Family* ar fi fost un serial mai tradițional – și dacă Aeron ar fi fost doar puțin diferit de scaunele lansate înaintea lui –, evaluarea reacțiilor consumatorilor nu ar fi fost atât de dificilă. Însă testarea produselor sau a ideilor cu adevărat revoluționare este cu totul altceva, iar cele mai de succes companii sunt acelea care înțeleg că primele impresii ale consumatorilor necesită interpretare. Ne plac cercetările de piață pentru că ne oferă certitudini – un punctaj, o predicție; dacă ni se cere să explicăm o decizie, putem face apel la cifre. Dar adevărul este că, în cazul deciziilor importante, nu există certitudini. Conform rezultatelor cercetării de piață, Kenna nu avea prea multe șanse. Nu contează, pentru că muzica lui era nouă și diferită, două caracteristici de obicei vulnerabile la cercetări de piață.

Într-o zi senină de vară, am luat prânzul cu două femei care conduc o companie din New Jersey numită Sensory Spectrum. Numele lor sunt Gail Vance Civille și Judy Heylmun și se ocupă cu degustarea mâncărurilor. Dacă Frito-Lay, de pildă, vor să lanseze un nou sortiment de chipsuri, trebuie să știe cum se încadrează noul prototip în categoria chipsurilor: cât de diferit este de celelalte sortimente de Doritos, în ce fel este diferit de Cape Cod Tortilla Chips sau dacă, de exemplu, au nevoie de mai multă sare. Civille și Heylmun sunt persoanele la care apelează.

Un prânz cu două degustătoare profesioniste este, desigur, o activitate delicată. Într-un final, m-am decis asupra restaurantului Le Madri, din centrul Manhattanului. Le Madri este genul de local unde durează cinci minute să-ți recite lista specialităților. Am intrat și le-am văzut pe aceste două femei de afaceri stilate în costume *office*. Vorbiseră deja cu chelnerul. Civille m-a pus la curent cu specialitățile. Evident că reflectaseră îndelung în vederea alegerii felurilor de mâncare. Heylmun a ales paste precedate de supă de dovleac copt presărată cu țelină și ceapă, garnisită cu *crème fraîche*, boabe de merișor înăbușite în bacon, alături de cubulețe de dovleac, salvie prăjită și semințe de dovleac coapte. Civille a ales o salată, urmată de risotto cu midii Prince Edward Island și scoici Manilla, garnisită cu cerneală de sepie. (La Le Madri, foarte puține mâncăruri nu sunt „garnisite" cu ceva sau nu se bucură de o aromă aparte.) După ce am comandat, chelnerul i-a adus lui Heylmun o lingură pentru supă. Civille a mai cerut una, motivând că „împărțim totul".

„Ar trebui să ne vezi când ieșim să mâncăm cu un grup de colegi de la Sensory", spune Heylmun. „Fiecare farfurie trece

pe la toți. La final, ai mâncat jumătate din porția ta și câte puțin de la toți ceilalți."

A venit supa. Ele două au început să mănânce. „Ooo, este excelentă", a spus Civille cu un zâmbet de satisfacție. Mi-a dat lingura și m-a rugat să gust. Heylmun și Civille au mâncat tacticos, vorbind în tot timpul acesta, întrerupându-se prietenește și sărind de la un subiect la altul. Erau foarte haioase și vorbeau foarte repede. Însă niciodată vorbitul nu a eclipsat mâncatul, chiar din contră: păreau să vorbească numai pentru a accentua sentimentul de anticipare pentru următoarea înghițitură, iar chipurile lor trădau o concentrare totală. Heylmun și Civille fac mai mult decât să guste mâncarea; se gândesc la ea, sunt preocupate. Visează la mâncare. Să iei prânzul cu ele este similar cu a merge să cumperi un violoncel cu Yo-Yo Ma sau ca și cum l-ai urmări pe Giorgio Armani încercând să se decidă cu ce să se îmbrace. „Soțul meu îmi spune că traiul cu mine este ca un maraton de degustări", îmi mărturisește Civille. „Îi enervează pe toți din familie. Încetează odată cu asta! Știi scena aia cu restaurantul din *When Harry met Sally*? Cam așa e senzația pe care o am când mănânc ceva foarte bun."

Chelnerul a adus desertul: cremă de zahăr ars, șerbet de ciocolată și mango sau înghețată de vanilie cu căpșuni, șofran și porumb dulce. Heylmun a ales înghețata de vanilie și șerbetul de mango, dar nu înainte de a se gândi bine la crema de zahăr ars. „Crema de zahăr ars este testul oricărui restaurant. Totul se reduce la calitatea vaniliei. Îmi place să fie cât mai naturală, pentru că altfel nu-ți poți da seama de calitatea ingredientelor." Civille a comandat un espresso. După prima înghițitură, am observat pe chipul ei o tresărire aproape imperceptibilă. „E bun, nu extraordinar. Nu are acea textură de vin. E un pic prea lemnos."

Heylmun mi-a vorbit apoi despre „refolosire", care este o practică obișnuită în unele fabrici de alimente de a recicla ingrediente rămase sau respinse. „Dă-mi niște fursecuri sau biscuiți și pot să-ți spun nu numai din ce fabrică provin, dar și ce ingrediente au fost reciclate", spune Heylmun. Civille a intervenit. Mi-a povestit că mâncase două fursecuri (mi-a menționat două mărci faimoase). „Puteam să simt ingredientele refolosite", mi-a spus strâmbându-se. „Ne-am dezvoltat aceste abilități în decursul multor ani", a continuat ea. „Douăzeci de ani. E similar cu parcursul profesional al unui medic. Faci un *internship* și apoi devii rezident. Și după multă muncă, poți spune, cu maxim de obiectivitate, cât este de dulce, de amar, cât de caramelizat, câtă aromă de citrice are – și mai departe, câtă lămâie, grepfrut și portocală."

Heylmun și Civille sunt experte. Ar putea fi păcălite de Provocarea Pepsi? Desigur că nu. Nu ar putea fi induse în eroare de ambalajul Christian Brothers și nici nu ar avea probleme în a face diferența între ceva ce nu le place și ceva pur și simplu diferit. Expertiza le ajută să înțeleagă mai bine ce se întâmplă în spatele ușii închise a inconștientului. Aceasta este ultima și cea mai importantă concluzie a cazului lui Kenna, deoarece explică de ce a fost o greșeală să se valorizeze atât de mult rezultatele cercetării de piață în defavoarea reacțiilor entuziaste ale celor din industrie, ale publicului de la Roxy și ale fanilor MTV2. Primele impresii ale experților au un *alt statut*. Nu vreau să spun prin asta că experților le plac alte lucruri decât oamenilor obișnuiți – deși nu se poate nega acest aspect. Când devenim experți într-un anumit domeniu, gusturile devin mai ezoterice și mai rafinate. Vreau să spun că doar experții își pot explica reacțiile cu obiectivitate.

Jonathan Schooler, despre care am vorbit în capitolul anterior, a lucrat cu Timothy Wilson la un experiment care ilus-

trează perfect această diferență. Experimentul a implicat gemul de căpșuni. *Consumer Reports* a apelat la un grup de experți în alimente și le-a cerut să analizeze și să noteze patruzeci și patru de mărci de gem, de la cel mai slab la cel mai calitativ, în funcție de un set de indici foarte precișii de textură și gust. Wilson și Schooler au ales gemurile de pe locurile unu, unsprezece, douăzeci și patru, treizeci și doi și patruzeci și patru – Berry Fram de la Knott, Alpha Beta, Featherweight, Acme și Sorrell Ridge – și le-au prezentat unui grup de studenți. Voiau să afle cât de aproape erau aprecierile studenților față de cele ale experților. S-a dovedit că topurile celor două grupuri au fost destul de asemănătoare. Ambele părți au plasat Featherweight pe locul al treilea. Ca și experții, studenții au apreciat Acme și Sorrell Ridge ca fiind inferioare celorlalte, deși, conform experților, Sorrell Ridge se situa sub Acme, în timp ce studenții au inversat ordinea celor două. Câteodată, oamenii de știință folosesc o corelație pentru a determina în ce măsură un factor îl determină pe altul și, per total, estimările studenților s-au corelat cu cele ale experților în raport de 0,55, care este un indice destul de mare. De aici rezultă că percepțiile noastre cu privire la gemuri sunt destul de corecte: nu trebuie să fii expert în gemuri pentru a recunoaște un gem bun.

Dar ce s-ar întâmpla dacă v-aș da un chestionar și v-aș cere să enumerați motivele pentru care preferați un anumit gem? Ar fi un dezastru. Când Wilson și Schooler au repetat experimentul cu un alt grup de studenți pe care i-au rugat să-și motiveze alegerea, aceștia au plasat Berry Fram de la Knott – favoritul experților – pe penultimul loc și Sorrell Ridge, cel mai slab după părerea experților pe locul al treilea. Raportul de corelație a fost de data aceasta de 0,11, ceea ce înseamnă, în toate sensurile posibile, că preferințele studenților nu au

avut nicio legătură cu alegerile experților. Rezulatul experimentului ne aduce aminte de povestea lui Van Riper, unde raționalizarea a distrus capacitatea oamenilor de a rezolva probleme de intuiție. În momentul în care studenții lui Wilson și Schooler au început să se gândească la gem, au devenit imbecili în materie de gemuri.

În discuția anterioară, am vorbit despre factori care ne slăbesc capacitatea de a rezolva probleme. Acum aduc în discuție dispariția a ceva mult mai important, anume abilitatea de a ne cunoaște propria minte. Mai mult decât atât, în acest caz ni se oferă o explicație mult mai precisă pentru care introspecția ne dă peste cap reacțiile. Pe scurt, nu suntem în stare să ne explicăm reacțiile la gem. La nivel inconștient, știm ce înseamnă un gem bun: Berry Farm de la Knott. Dintr-odată însă, ni se cere să precizăm, conform unei liste de termeni, care nu înseamnă nimic pentru noi, de ce am l-am ales pe acela. Să luăm de exemplu textura. Ce înseamnă textură? Probabil că nu ne-am gândit niciodată la textura unui gem, cu siguranță nu înțelegem ce înseamnă asta, și probabil, la un nivel mai profund, nici nu ne interesează. Însă odată ce ne-a fost indusă ideea de textură, începem să ne gândim că este, într-adevăr, cam ciudată și poate că nu ne mai place respectivul gem. După cum spune Wilson, găsim un motiv plauzibil pentru care ne place sau nu ne place ceva și ne adaptăm preferințele la acel motiv.

Experții în gemuri, pe de altă parte, nu au aceeași problemă când sunt puși să-și motiveze alegerile. Degustătorii cu experiență sunt deprinși cu un vocabular foarte precis, care le permite să descrie cu maxim de acuratețe reacțiile la mâncare. Maioneza, de exemplu, se evaluează în funcție de șase dimensiuni ce țin de aspect (culoare, intensitatea culorii, saturație, luciu, densitate și bule), zece dimensiuni de textură (aderență la buze, fermitate, densitate și așa mai departe) și paisprezece

dimensiuni de gust, împărțite în trei subcategorii – aromă (aromă de ou, muștar și altele); gust de bază (sărat, acru și dulce); intensitatea factorilor chimici (ars, picant, astringent). Mai departe, fiecare dintre acești factori este evaluat pe o scară de la 1 la 15. Prin urmare, dacă ar trebui să descriem textura unui aliment, unul din factorii pe care i-am lua în considerare ar fi onctuozitatea. Pe o scară de la 1 la 15, unde 15 este foarte onctuos, mâncarea de bebeluși Beef și Beef Gravy de la Gerber ar obține 2, iaurtul cu vanilie de la Whitney ar obține 7,5, iar Miracle Whip, 13. Ceva între Whitney și Miracle Whip ar fi undeva la 10. Să luăm un alt exemplu: textura crocantă. Batoanele Chewy Chocolate Chunk ar obține 2, Keebler Club Partners Crackers, 5, și fulgii de porumb de la Kellogg's, 14. Orice produs din supermarket se poate analiza după această grilă, iar după ani de zile de lucrat cu acești indici, un degustător nu îi mai utilizează conștient, ci automat. „Tocmai am lucrat cu biscuiții Oreo, spune Heylmun, pe care i-am analizat în funcție de nouăzeci de caracteristici de aspect, aromă și textură." A făcut o pauză, în care mi-am dat seama că își aducea aminte de gustul Oreo. „A reieșit că unsprezece caracteristici sunt problematice."

Reacțiile inconștiente sunt depozitate într-o cameră închisă la care nu avem acces. În timp, devenim experți în a ne folosi de comportament și de pregătire pentru a interpreta – și descifra – dedesubturile judecăților spantane și ale primelor impresii. Cam așa se întâmplă în terapia psihanalitică: oamenii petrec ani de zile analizându-și inconștientul cu ajutorul unui terapeut, cu scopul de a ajunge la un moment dat să-și dea seama cum funcționează mintea lor. Heylmun și Civille au făcut același lucru – diferența fiind că nu și-au psihanalizat sentimentele, ci sentimentele față de maioneză și biscuiții Oreo.

Toți experții fac asta, formal sau informal. Gottman nu s-a mulțumit cu reacțiile instinctive față de cuplurile cu care lucra. Prin urmare, a înregistrat interacțiunile dintre mii de cupluri, a analizat fiecare secundă din înregistrare, a introdus datele în calculator – iar acum a ajuns să poată sta într-un restaurant lângă un cuplu și să le descifreze relația prin tăiere în felii subțiri. Vic Braden, antrenorul de tenis, era frustrat de faptul că știa când un jucător va face o greșeală dublă, dar nu își putea da seama cum de știa acest lucru. Acum colaborează cu experți în biomecanică, care filmează și analizează digital serviciile jucătorilor de tenis cu scopul de a-și da seama care sunt elementele pe care le captează inconștientul lui Braden. De ce era Thomas Hoving atât de sigur, după doar câteva secunde, că statuia de la Getty era un fals? Pentru că, de-a lungul vieții, a văzut atât de multe sculpturi antice, încât a învățat să înțeleagă și să interpreteze prima impresie. „În al doilea an de când am început să lucrez la Met (Metropolitan Museum of Art din New York), am avut norocul să lucrez cu un curator din Europa care m-a învățat tot ce știa", mi-a mărturisit Hoving. „Am petrecut multe seri scoțând lucrările din cutii și așezându-le pe masă. Lucram în camerele de depozitare. Erau acolo mii de lucrări. Eram acolo în fiecare seară, până pe la zece și nu era doar o inspecție de rutină. Analizam în detaliu fiecare obiect." În tot acel timp, Hoving crea o bază de date a inconștientului. Învăța cum să facă legătura între senzația pe care i-o transmitea un obiect cu ceea ce este perceptibil, la nivel formal, în termeni de stil, origine și valoare. Când suntem buni la ceva – ceva care contează pentru noi – experiența și pasiunea schimbă radical natura primelor impresii.

Nu rezultă de aici că, în afara ariei pasiunii și experienței, reacțiile noastre sunt inevitabil greșite. Înseamnă doar că sunt superficiale, greu de explicat și ușor de modificat. Nu sunt

manifestarea unei înțelegeri profunde. De exemplu, credeți că puteți descrie în termeni exacți diferența dintre Pepsi și Cola? Este chiar surprinzător de greu. Degustătorii cu experiență ca Heylmun și Civille folosesc ceea ce se numește o scară DOD (*degree-of-difference*/grad de diferență) pentru a compara produse din aceeași categorie. Intervalul este de la 1 la 10, unde 10 înseamnă două produse complet diferite, iar 1 și 2 pot descrie diferențele între două loturi din același produs. Chipsurile cu sare și oțet de la Wise și Lay's, de exemplu, au un DOD de 8. („Doamne, sunt atât de diferite. Wise sunt închise la culoare, pe când Lay's sunt uniforme și deschise la culoare", spune Heylmun). Produsele cu un DOD de 5 sau 6 sunt mult mai asemănătoare, dar se pot totuși deosebi. Între Pepsi și Cola există o diferență de 4, uneori e chiar mai mică, mai ales dacă băuturile au fost produse de mai mult timp, nivelul de carbonatare a scăzut, iar aroma de vanilie a devenit mai pregnantă și mai aspră.

Asta înseamnă că, dacă ni s-ar cere să descriem diferențele dintre Pepsi și Cola, majoritatea răspunsurilor nu ar fi foarte relevante. Putem spune dacă ne place sau nu. Putem face o apreciere vagă și generală cu privire la nivelul de carbonatare sau aromă, putem spune cât de dulce sau acru este gustul. Însă numai o persoană cu experiență în băuturile gen Cola ar putea să identifice nuanțele subtile care fac diferența între mărci.

Probabil că unii dintre voi, cu precădere fanii înrăiți de Cola, se vor înfuria. Sună un pic a insultă. Aveți impresia că știți foarte bine diferența dintre Pepsi și Cola. Bine, să spunem că le puteți deosebi foarte ușor, în ciuda unui DOD de 4. De fapt, chiar vă rog să vă autotestați. Rugați un prieten să toarne Cola și Pepsi în câte un pahar. Să spunem că le puteți deosebi ușor. Felicitări. Acum haideți să reluăm testul, cu o ușoară modificare. Rugați-l pe pe prietenul voastru să vă dea *trei*

pahare, două dintre ele cu una dintre băuturi şi al treilea pahar cu cealaltă. În industria băuturilor, acesta este un test triunghiular. De data aceasta, nu vreau să îmi spuneţi care e Pepsi şi care e Cola. Va trebui să îmi spuneţi care dintre cele trei nu seamănă cu celelalte două. Poate nu vă vine să credeţi, însă va fi foarte dificil să vă daţi seama. Dintr-o mie de oameni care fac acest test, doar puţin peste o treime vor face o identificare corectă – un procent cu puţin peste pur noroc; am putea la fel de bine să le luăm la întâmplare.

Când am auzit prima oară de test, m-am gândit să-l încerc cu câţiva dintre prietenii mei. Niciunul dintre ei nu a găsit răspunsul corect. Toţi erau oameni educaţi, raţionali, majoritatea băutori de Cola; la final, nu le-a venit să creadă că a fost posibil să se înşele. S-au revoltat, m-au acuzat că am trişat. S-au gândit că era ceva în neregulă cu firmele locale de îmbuteliere. Mi-au spus că am schimbat ordinea paharelor astfel încât să-i induc în eroare. Nimeni nu a putut să recunoască adevărul: cunoştinţele lor în materie de Cola erau incredibil de superficiale. Dacă avem două băuturi gen Cola, tot ce trebuie să facem este să comparăm primele impresii. Însă când ni se dau trei pahare, trebuie să descriem şi să reţinem gustul primelor două şi cumva, cât mai repede, să traducem o percepţie senzorială fugitivă în ceva permanent – iar asta necesită cunoaşterea şi înţelegerea vocabularului gustului. Heylmun şi Civille pot trece cu brio testul triunghiular, pentru că expertiza lor permanentizează primele impresii. Prietenii mei nu au fost atât de norocoşi. Deşi beau multă Cola, nu se *gândesc* niciodată cu adevărat la Cola. Nu sunt experţi, şi a încerca să-i forţezi să fie – să le ceri prea mult – înseamnă a le face reacţiile inutile.

Nu asta s-a întâmplat şi cu Kenna?

6. „E nasol ce-ți fac casele de discuri"

După ani de zile de încercări, Kenna a încheiat, în cele din urmă, un contract cu Columbia Records. A lansat un album numit *New Sacred Cow*. Apoi a organizat un turneu în paisprezece orașe din vestul și centrul Americii. A fost un început modest: a cântat timp de treizeci și cinci de minute în deschiderea unui concert. Mulți dintre spectatori nici nu l-au remarcat pe afiș, însă au fost foarte entuziasmați când l-au auzit cântând. A lansat și un videoclip care a fost nominalizat pentru premiile VH-1. Radiourile universităților au început să difuzeze piesele de pe *New Sacred Cow*, ceea ce l-a propulsat în topurile studențești. Apoi a fost invitat la câteva emisiuni TV. Însă marele premiu se lăsa așteptat. Albumul său nu urca în topul vânzărilor pentru că prima sa melodie nu ajunsese la radio în Top 40.

Era aceeași poveste. Echivalenții lui Gail Vance Civille și Judy Heylmun l-au adorat pe Kenna. Craig Kallman a ascultat caseta demo și a spus că „vrea să-l vadă în momentul acela". Fred Durst a auzit una din melodiile sale la telefon și a decis că *asta* căutau. Paul McGuiness l-a chemat în Irlanda. Oameni care știau cum să-și structureze primele impresii, care stăpâneau vocabularul necesar pentru a le explica și suficientă experiență pentru a le înțelege l-au plăcut pe Kenna, iar într-o lume perfectă, asta ar fi fost mult mai relevant decât orice cercetare de piață. Însă cei din lumea radioului nu sunt la fel de agili în gândire ca cei din industria mâncării sau a designerilor de mobilier de la Herman Miller. Preferă un sistem care nu măsoară ceea ce promite că măsoară.

„Bănuiesc că i-au întrebat pe cei din focus-grup ce părere au și răspunsul lor a fost că nu e un hit. Nu vor să investească în ceva care nu trece testul", spune Kenna. „Dar muzica

aceasta nu funcționează așa. E necesar să crezi în ea. Iar industria muzicii și-a pierdut încrederea. Este absolut frustrant și obositor, nu mai pot dormi, mă gândesc tot timpul la asta. Dar măcar pot cânta, iar reacția puștilor este atât de puternică și de frumoasă încât îmi dă putere să merg mai departe. Copiii ăștia vin la mine după concert și îmi spun: «E nasol ce-ți fac casele de discuri. Dar noi te susținem și spunem la toată lumea cât de bun ești»."

6 | Șapte minute în Bronx: delicata artă de a citi gândurile

La numărul 1100 de pe Wheeler Avenue, în cartierul Soundview din sudul Bronxului, începe o stradă modestă cu case de două etaje și apartamente. Strada, care se intersectează la unul din capete cu agitata Westchester Avenue, artera comercială principală a cartierului, se întinde pe aproximativ 180 de metri și este flancată de copaci și șiruri de mașini parcate pe ambele părți. Clădirile au fost construite la începutul secolului trecut. Multe au o fațadă decorată de cărămidă roșie, cu trepte până în fața ușii. Este un carier sărac, de muncitori, iar spre finele anilor '90, traficul de droguri luase amploare, cu precădere pe Westchester Avenue și Elder Avenue. Soundview este exact genul de loc în care un imigrant ar veni în căutare de o locuință ieftină și aproape de metrou. Din acest motiv, Amadou Diallo a ales Wheeler Avenue.

Diallo era din Guineea. În 1999, avea douăzeci și doi de ani și vindea casete video, șosete și mănuși pe trotuar, în partea de sud a Manhattanului. Era mic de statură, cu un aer umil, avea cam 1,73 și 68 de kilograme. Locuia la numărul 1157 pe Wheeler Avenue, la etajul al doilea al unei clădiri de apartamente. În noaptea de 3 februarie 1999, Diallo s-a întors acasă înainte de miezul nopții, a vorbit cu colegii lui de cameră, apoi a coborât și a stat pe trepte în fața casei, bucurându-se de aerul nopții. Câteva minute mai târziu, un grup de polițiști în civil au intrat pe stradă într-o mașină Ford Taurus, fără însemnele

poliției. Erau patru – toți albi, purtau blugi, hanorace și șepci de baseball, veste antiglonț și erau înarmați cu pistoale semiautomate de 9 milimetri. Făceau parte din Street Crime Unit, o divizie specială a departamentului de poliție al statului New York, însărcinată cu patrularea zonelor cu rată mare de infracționalitate din cartierele sărace. Kenn Boss se afla la volanul mașinii. Avea douăzeci și șapte de ani. Lângă el stătea Sean Carroll, în vârstă de treizeci și cinci de ani, iar pe bancheta din spate se aflau Edward McMellon (26 de ani) și Richard Murphy (26 de ani).

Carroll l-a văzut primul pe Diallo. „Stați, stați", le-a spus celorlalți. „Ce face tipul ăsta aici?" Carroll a declarat mai târziu că s-a gândit la două lucruri în acel moment: fie că Diallo îl acoperea pe un spărgător „prin forță" – adică un hoț care pretinde că a venit în vizită la cineva și intră cu forța în apartamentele oamenilor, fie că semăna cu un violator în serie care operase în cartier cu un an în urmă. „Stătea pur și simplu acolo", povestește Carrroll. „Stătea pe scări la intrarea în bloc, uitându-se în stânga și în dreapta, scoțând capul și retrăgându-se spre perete. La câteva secunde, repeta mișcarea. Părea că a intrat înapoi în vestibul când ne-am apropiat, de parcă nu voia să fie văzut. Am trecut pe lângă bloc, m-am uitat la el încercând să-mi dau seama ce se întâmplă. Care e treaba cu tipul ăsta?"

Boss a oprit mașina, a dat cu spatele până a ajuns în fața clădirii. Diallo era încă acolo, ceea ce l-a „uimit" pe Carroll. M-am gândit că ceva nu e în regulă. Carroll și McMellon au ieșit din mașină. „Poliția", a strigat McMellon, arătându-i legitimația. „Putem vorbi un pic cu tine?" Diallo nu le-a răspuns. Mai târziu a reieșit că Diallo era bâlbâit, deci se poate să fi încercat să spună ceva și polițiștii să nu-l fi auzit. În plus, engleza lui nu era impecabilă, și se pare că un cunoscut de-al

lui fusese jefuit recent de un grup de bărbați înarmați, deci probabil că era foarte speriat: se afla într-un cartier periculos, la miezul nopții, cu doi bărbați masivi care purtau șepci de baseball, veste antiglonț și care veneau spre el. Diallo a șovăit un pic și a fugit înspre holul clădirii. Carroll și McMellon au fugit după el. Polițiștii au declarat ulterior că Diallo a ajuns la ușa din interior și a apucat clanța cu mâna stângă, apoi s-a întors într-o parte în timp ce căuta ceva în buzunar cu cealaltă. „Ține mâinile la vedere!", a strigat Carroll. McMellon striga și el: „Scoate-ți mâinile din buzunare! Nu mă forța să te ucid!" Însă Diallo era din ce în ce mai agitat, Carroll începuse să se panicheze deoarece i se părea că motivul pentru care Diallo se întorsese într-o parte era că încerca să ascundă ce făcea cu mâna dreaptă.

„Cred că eram la capătul scărilor dinspre hol, încercând să ajungem la el înainte să treacă de ușă", își amintește Carroll. „Tipul s-a întors și s-a uitat la noi, ținând în continuare mâna pe clanță. Apoi a încercat să scoată un obiect negru din partea stângă. Nu am putut să văd decât partea de sus și părea să fie o armă de culoare neagră. Experiența, antrenamentul și arestările anterioare îmi spuneau că tipul ăsta scotea un pistol din haină."

Carroll a strigat: „Pistol! Are un pistol".

Diallo nu s-a oprit. A continuat să scoată ceva din buzunar și apoi a îndreptat obiectul negru înspre polițiști. Carroll a deschis focul. McMellon a sărit instinctiv de pe trepte și a aterizat pe o parte, trăgând în timp ce se afla în aer. De vreme ce gloanțele au ricoșat în peretele holului, Carroll a presupus că Diallo a tras și el cu arma, iar când l-a văzut pe McMellon căzând cu spatele, a crezut că Diallo îl împușcase, prin urmare a continuat să tragă, țintind, așa cum sunt învățați polițiștii, spre „centru". Bucăți de ciment și așchii zburau în toate

direcțiile, iar aerul era electrizat din cauza scânteilor de la pistoale.

Boss și Murphy ieșiseră și ei din mașină și se îndreptau în fugă spre clădire. „L-am văzut pe Ed McMellon, care era inițial pe partea stângă a holului, zburând efectiv de pe scări și prăbușindu-se pe trotuar. În același timp, Sean Carroll, care era în dreapta, a coborât scările. Era o nebunie totală. A coborât scările în fugă – era o situație foarte tensionată. Încerca să se retragă de pe scară. Ed era la pământ. Încă se mai trăgea. Alerg. Ed fusese împușcat. Doar asta am văzut. Ed trăgea cu pistolul. Sean trăgea și el înspre hol... Apoi l-am văzut pe domnul Diallo. Era în capătul holului, înspre peretele din spate, lângă ușa interioară. Era ghemuit lângă ușă și avea un pistol în mână. Mi-am zis atunci că o să mor. Am tras. Trăgeam în timp ce ieșeam cu spatele și apoi am sărit în stânga. Nu mai eram în linia focului... Avea genunchii îndoiți și spatele drept. Părea că încearcă să fie mai greu de țintit. Totul arăta ca o scenă de luptă, așa cum învățasem la Academie", a declarat ulterior Boss, când cei patru polițiști au fost aduși în fața judecătorului sub acuzația de omor fără premeditare de gradul unu și crimă de gradul doi.

La acel moment a intervenit procurorul care-l ancheta pe Boss:

„Cum avea mâna?"

„Întinsă."

„De tot?"

„De tot."

„Și avea un obiect în mână. E adevărat?"

„Da, am crezut că ținea o armă în mână... Am văzut toată arma. O armă pătrată. În secunda aia mi s-a părut, din cauza focurilor de armă

și a fumului de la gloanțe și a lui Ed McMellon care era la pământ, că avea o armă cu care tocmai îl împușcase pe Ed și că eu eram următorul."

Carroll și McMellon au tras fiecare câte șaisprezece focuri: un cartuș întreg. Boss a tras cinci gloanțe, iar Murphy patru. Dintr-odată s-a făcut liniște. Cu armele în mână, au urcat scările și s-au apropiat de Diallo. „M-am uitat la mâna dreaptă", a spus mai târziu Boss. „Palma era întinsă. În loc de armă, ținea în mână un portofel... Am spus: «Unde dracu' e arma?»"

Boss a început să alerge în sus pe stradă înspre Westchester Avenue, pentru că nu mai știa unde se aflau, cu toate strigătele și împușcăturile. Ma târziu, când a venit ambulanța, era atât de răvășit încât nu putea vorbi. Carroll s-a așezat pe trepte lângă corpul ciuruit de gloanțe al lui Diallo și a început să plângă.

1. Trei greșeli fatale

Poate că cea mai comună – dar și cea mai importantă – formă de cunoaștere spontană o reprezintă judecățile și primele impresii pe care ni le formăm cu privire la ceilalți. Când suntem în prezența unei persoane, efectuăm un flux constant de predicții și inducții referitoare la gândurile și sentimentele sale. Când cineva spune: „Te iubesc", ne uităm în ochii acelei persoane pentru a ne convinge de sinceritatea sa. Când întâlnim pe cineva pentru prima oară, percepem adesea semnalele subtile, pentru ca apoi, deși persoana respectivă s-a comportat firesc și a avut o atitudine amicală, să putem spune: „Nu cred că m-a plăcut" sau: „Nu cred că e un om foarte fericit". Facem cu ușurință distincții sofisticate între diverse expresii faciale. Dacă, de exemplu, m-ați vedea zâmbind, cu ochii scăpărând,

ați presupune că sunt amuzat. Dar dacă aș da din cap aprobator și aș zâmbi exagerat, fără să mi se vadă dinții, ați crede, probabil, că am fost tachinat și răspund sarcastic. Dacă m-aș uita în ochii unei persoane, aș zâmbi timid și apoi mi-aș coborî privirea, ați spune că flirtez. Dacă aș spune ceva și apoi aș zâmbi, aș da din cap sau mi-aș lăsa capul un pic într-o parte, ați trage concluzia că tocmai am făcut o remarcă înțepătoare și acum încerc să o îmblânzesc un pic. Nu ar fi necesar să auziți tot ce am spus pentru a vă face o părere. S-ar întâmpla, pur și simplu, într-o secundă. Dacă v-ați apropia de un copil de un an care stă pe jos și se joacă și ați face ceva neașteptat, cum ar fi să vă acoperiți urechile cu mâinile, copilul s-ar uita imediat la voi cu interes. De ce? Pentru că acțiunea respectivă necesită o explicație, iar copilul știe că poate găsi un răspuns în expresiile faciale. Această practică de a intui motivațiile și intențiile celorlalți este un exemplu clasic de tăiere în felii subțiri. Înseamnă să detectezi semnalele subtile și trecătoare pentru a citi gândurile unei persoane – nu există aproape niciun alt impuls atât de natural, automat și în care să excelăm în majoritatea timpului. În primele ore ale zilei de 4 februarie 1999 însă, cei patru polițiști care patrulau în zona Wheeler Avenue au eșuat în această activitate esențială: nu i-au citit gândurile lui Diallo.

La început, Sean Carroll l-a văzut pe Diallo și i-a întrebat pe colegii săi: „Ce caută tipul ăsta aici?" Răspunsul era că stătea la aer. Însă Carroll s-a uitat un pic la el și a decis imediat că arată suspect. Aceasta a fost prima greșeală. Apoi, când au ajuns cu mașina în fața clădirii, Diallo nu s-a mișcat. Carroll a declarat ulterior că asta l-a „uimit": *Ce viteaz e tipul ăsta, nu a fugit la vederea poliției.* Diallo nu era viteaz, era doar curios. Greșeala numărul doi. Apoi Carroll și Murphy s-au apropiat de Diallo, care stătea pe trepte, iar el s-a întors un pic spre

stânga încercând să scoată ceva din buzunarul hainei. În acea secundă, au decis că este periculos. Diallo era înspăimântat. Greșeala numărul trei. În mod normal, putem distinge foarte ușor și imediat între o persoană suspectă și una care arată absolut normal, între cineva viteaz sau doar curios și, cel mai ușor, putem deosebi între un om înspăimântat și unul periculos; de fiecare dată când mergem seara târziu prin oraș, facem acest gen de evaluări spontane. Totuși, nu știm de ce, acei ofițeri nu au fost în stare să facă asta. De ce?

Acest gen de greșeli nu sunt anomalii. Ni se întâmplă tuturor să ne înșelăm cu privire la ceilalți; asta duce la nenumărate certuri, dezacorduri, neînțelegeri și sentimente rănite. Și totuși, pentru că aceste eșecuri de a înțelege sunt atât de spontane și de misterioase, nu știm exact cum să le percepem. În săptămânile și lunile de după moartea lui Diallo, de exemplu, timp în care incidentul captase atenția media din toată lumea, opiniile referioare la ce se petrecuse în noaptea aceea pendulau între extreme. Unii spuneau că a fost doar un accident îngrozitor, un efect secundar inevitabil al faptului că poliția trebuie să ia decizii critice în condiții de nesiguranță. Aceasta a fost și concluzia juriului în procesul lui Boss, Carroll, McMellon și Murphy, care au fost cu toții achitați. Cealaltă tabără susținea că ceea ce s-a întâmplat este un caz evident de rasism. Au izbucnit proteste și demonstrații în tot orașul. Diallo era văzut ca un martir, motiv pentru care Wheeler Avenue a fost redenumit Amadou Diallo Place. Bruce Springsteen a scris un cântec în onoarea lui numit *41 shots* (*41 de focuri*), refrenul fiind: „You can be killed just for living in your American skin"*.

Din păcate, niciuna din aceste explicații nu este pe deplin satisfăcătoare. Nu există nicio dovadă cum că cei patru polițiști

---

* „Te pot ucide doar pentru că trăiești în pielea ta americană" (n.t.).

erau oameni răi, rasiști sau că voiau cu tot dinadinsul să-l prindă pe Diallo. Pe de altă parte, nici nu mi se pare normal să conchidem că a fost vorba de un accident, de vreme ce polițiștii nu au dat dovadă de maxim profesionalism. Polițiștii au făcut o serie de presupuneri eronate, începând cu aceea că un om care stă în fața casei să ia aer este automat un potențial infractor.

Cu alte cuvinte, uciderea lui Diallo rămâne într-o zonă gri, la granița dintre intenționat și accidental. Așa se întâmplă, de obicei, cu greșelile în citirea gândurilor; nu sunt întotdeauna atât de evidente și de spectaculoase precum alte erori de cunoaștere spontană. Sunt subtile, complexe și surprinzător de comune, iar incindentul de pe Wheeler Avenue este un exemplu deosebit de elocvent de citire a gândurilor – și ne arată totodată cât de terifiante sunt erorile în aceste cazuri.

2. Teoria citirii gândurilor

Mare parte din înțelegerea cu privire la citirea gândurilor ne-a fost oferită de doi oameni de știință, un profesor și elevul lui: Silvan Tomkins și Paul Ekman. Tomkins, profesorul, s-a născut la Philadelphia la începutul secolului trecut, tatăl său, dentist fiind, din Rusia. Era scund și plinuț în jurul taliei, cu un păr alb și răvășit și purta niște ochelari uriași cu rame negre de plastic. Preda psihologia la Princeton și Rutgers și scrisese *Affect, Imagery, Consciousness*, o carte în patru volume atât de densă încât cititorii săi au fost împărțiți între cei care au înțeles-o și li s-a părut extraordinară și cei care nu au înțeles-o și li s-a părut extraordinară. Era un vorbitor legendar. La sfârșitul unei petreceri, un grup de oameni se așezau la picioarele sale și îl ascultau fermecați. Cineva spunea: „Încă o între-

bare!" și toată lumea mai rămânea pentru încă o oră și jumătate, timp în care Tomkins vorbea, de exemplu, despre cărți de benzi desenate, un serial TV, biologia emoțiilor, părerea lui despre Kant și încântarea sa cu privire la ultimele cure de slăbire – toate înlănțuite într-o tiradă spumoasă.

În timpul Marii Depresiuni, când urma studiile doctorale la Harvard, a efectuat pronosticuri pentru un sindicat de curse de cai, iar succesul său i-a asigurat o viață luxoasă în Upper East Side în Manhattan. La cursele de cai, unde petrecea ore întregi urmărind caii prin binoclu, era cunoscut ca „profesorul". „Crease un sistem prin care putea prezice șansele unui cal bazându-se pe cei care se aflau de o parte și de cealaltă, în funcție de relația emoțională dintre ei", își amintește Ekman. Dacă, de exemplu, un mascul pierduse în fața unei iepe în primul sau al doilea an de competiție, era de la început în dezavantaj dacă începea cursa alături de o iapă (sau ceva de genul acesta, nimeni nu știa cu certitudine cum funcționa sistemul).

Tomkins era de părere că un chip – chiar și în cazul cailor – prezenta indicii importante cu privire la emoții și motivații. Se spunea că intra într-un oficiu poștal și, doar uitându-se la secțiunea „Dați în urmărire", la chipurile infractorilor, putea intui ce infracțiuni comiseseră. „Urmărea emisiunea *To Tell The Truth* și, de fiecare dată, își dădea seama cine minte. La un moment dat, chiar i-a scris producătorului și i-a spus că e prea ușor, iar tipul l-a invitat la New York să-i arate ce poate", spune fiul său, Mark. Virginia Demos, profesor de psihologie la Harvard, își aduce aminte de lungile conversații pe care le-a purtat cu Tomkins în timpul Convenției Democratice Naționale în 1988. „Vorbeam la telefon și, dintr-odată, dădea sonorul mai încet în timp ce Jesse Jackson vorbea cu Michael Dukakis. Analiza expresiile faciale și apoi ne spunea ce crede că se va întâmpla. Era ceva profund."

Paul Ekman s-a întâlnit pentru prima oară cu Tomkins la începutul anilor '60. Ekman tocmai absolvise Facultatea de Psihologie și era interesat de studiul chipurilor. Voia să știe dacă exista un set de reguli care guvernau expresiile faciale ale oamenilor. Silvan Tomkins era unul dintre puținii psihologi care credeau în existența unor asemenea reguli. La acea vreme, opinia generală era că expresiile faciale sunt modelate de cultură – adică fețele noastre reflectă norme sociale dobândite de-a lungul vieții. Ekman nu știa de care parte este adevărul, prin urmare a călătorit în Japonia, Brazilia și Argentina – a vizitat chiar triburi izolate din jungla Orientului Îndepărtat – purtând cu el fotografii cu oameni având diverse expresii faciale. Spre surprinderea sa, oriunde mergea, oamenii împărtășeau aceeași percepție față de expresiile faciale. A realizat atunci că Tomkins avea dreptate.

La scurt timp, Tomkins l-a vizitat pe Ekman în laboratorul său din San Francisco. Ekman descoperise materiale filmate în jungla din Papua Noua Guinee de virusologul Carleton Gajdusek, însumând 30 de kilometri de peliculă. O parte din film era dedicată tribului South Fore, un popor pașnic și prietenos. Restul era despre Kukukuku, un trib ostil și sângeros, care practica un ritual homosexual în care băieții preadolescentini erau oferiți drept curtezane bărbaților mai în vârstă din cadrul tribului. Timp de șase luni, Ekman și colaboratorul său, Wallace Friesen, analizaseră materialul, înlăturând scenele irelevante, concentrându-se doar pe chipurile celor două triburi pentru a face o comparație între expresiile faciale.

Tomkins a așteptat în camera din spate în timp ce Ekman a montat proiectorul. Nu știa nimic despre triburile filmate; toate informațiile cu privire la context fuseseră eliminate. Tomkins a urmărit filmul cu mare atenție, iar la final, s-a apropiat de ecran și a arătat spre tribul South Fore: „Sunt oameni

drăguți, blânzi, rezonabili și pașnici", a spus el. Apoi a vorbit despre tribul Kukukuku: „Sunt un grup violent cu evidente practici homosexuale". Chiar și azi, la mai mult de treizeci de ani, Ekman este impresionat de cuvintele lui Tomkins. „Doamne! Îmi aduc aminte că l-am întrebat pe Tomkins: «Cum poți să-ți dai seama?»", povestește Ekman. „Am derulat filmul, cu încetinitorul, s-a apropiat din nou de ecran și mi-a atras atenția asupra proeminențelor și ridurilor de pe chipurile lor. Atunci mi-am dat seama că «trebuie să deconstruiesc chipul». Aveam la îndemână informații neprețuite pe care toată lumea le ignorase. Tipul ăsta vedea, și dacă el vedea, atunci toată lumea va putea vedea."

Ekman și Friesen au decis pe loc să conceapă o taxonomie a expresiilor faciale. Au căutat pasajele din cărțile de medicină care prezentau mușchii faciali și apoi au identificat fiecare mișcare a mușchilor care rezultă într-o expresie. Au găsit patruzeci și trei de astfel de mișcări. Ekman și Friesen le-au numit unități de acțiune. Apoi au stat față în față, zile la rând, încercând să controleze fiecare unitate de acțiune, mai întâi localizând în minte respectivul mușchi și apoi concentrându-se pe izolarea lui, observând cu atenție fiecare mișcare pe care o făcea celălalt, analizând în oglindă propriile mișcări, notându-și schimbările la nivel de riduri pe care le atrăgea fiecare mișcare a mușchilor și înregistrându-și pe casetă toate aceste mișcări. Când se întâmpla să nu poată face o anumită mișcare, iar asta se întâmpla rar, mergeau la departamentul de anatomie, unde un chirurg pe care-l știau îi înțepa cu un ac și stimula mușchiul recalcitrant. „Nu era o practică deloc plăcută", își amintește Ekman.

Când s-au deprins cu fiecare unitate de acțiune, Ekman și Friesen au început să le suprapună. Întreg procesul a durat șapte ani. „Pentru fiecare doi mușchi, există trei sute de

combinații posibile. Dacă introduci un al treilea, numărul combinațiilor crește la mai mult de patru mii. Am ajuns să lucrăm cu cinci, ceea ce înseamnă peste zece mii de expresii faciale vizibile", spune Ekman. Majoritatea lor nu înseamnă nimic, bineînțeles. Sunt acele maimuțăreli specifice copiilor. Însă, printre ele, Ekman și Friesen au descoperit trei mii care păreau să însemne ceva, astfel au alcătuit un catalog al expresiilor faciale umane.

Paul Ekman are acum în jur de șaizeci de ani. Este întotdeauna proaspăt bărbierit, are ochii apropiați și sprâncene groase și, deși are o înălțime medie, pare mult mai masiv: are ceva aspru și solid. Fiul unui medic pediatru, Ekman a crescut în Newark, New Jersey și a fost acceptat la Universitatea din Chicago la vârsta de cincisprezece ani. Este atent la ce spune. Înainte să râdă, face o pauză ca și cum ar cere permisiunea. Este genul de persoană care face liste și își contorizează argumentele. Lucrările sale academice au o logică foarte precisă; până la finalul unui eseu scris de Ekman, toate obiecțiile și problemele vor fi fost adunate și catalogate. Începând cu jumătatea anilor '60, biroul lui Ekman se află într-o casă victoriană, cam dărăpănată, din cadrul University of California, San Francisco, unde are un post de profesor. M-am întâlnit cu Ekman în biroul lui și imediat a început să-mi arate configurațiile unităților de acțiune pe care le descoperise cu atât de mult timp în urmă. S-a aplecat un pic și și-a pus mâinile pe genunchi. Pe peretele din spatele lui erau fotografii cu cei doi eroi ai săi, Tomkins și Charles Darwin. A început spunându-mi că: „Oricine poate să recreeze unitatea de acțiune numărul patru". Și-a coborât sprânceana, contractându-și mușchii *depresor glabellar, depresor supercilii* și *corugator*. „Aproape oricine poate să obțină unitatea de acțiune nouă." Și-a încrețit nasul cu ajutorul mușchiului *levator labii superioris*

alaeque nasi. „Oricine poate să o facă pe a cincea." A contractat mușchiul *levator palpebrae superioris*, ceea ce a ridicat pleoapa.

Încercam să îi imit mișcările; mi-a spus cu generozitate că unitatea a cincea îmi reușește foarte bine. „Cu cât ochii sunt mai afundați în orbite, cu atât mai greu este să percepi unitatea a cincea. Apoi avem unitatea șapte." S-a uitat la mine cu ochii întredeschiși. „Doisprezece." A zâmbit ușor, contractându-și mușchiul zigomatic major. Partea interioară al sprâncenelor s-a ridicat. „Aceasta este prima unitate – denotă suferință, angoasă." Apoi și-a ridicat partea din exterior a sprâncenelor cu ajutorul *frontalis* și *pars lateralis*. „Acesta este unitatea a doua. Este de asemenea foarte dificilă, dar și inutilă. Nu se folosește decât în teatrul japonez. Douăzeci și trei este una din preferatele mele. Este vorba despre îngustarea marginii roșiatice a buzelor. Un semn sigur de furie. Este foarte dificil de făcut în mod voluntar." „Una din cele mai dificile rămâne mișcarea alternativă a urechilor. Trebuie să mă concentrez foarte tare. Mă epuizează." A râs. „Fiica mea mă ruga tot timpul să fac asta în fața prietenilor ei. Încerc acum." Și-a mișcat urechea stângă, apoi dreapta. Ekman nu pare să aibă un chip foarte expresiv. Are firea unui psihanalist, atent și impasiv, iar capacitatea de a-și schimba expresia feței cu atâta ușurință și rapiditate mi s-a părut extraordinară. „E una pe care nu o pot face – unitatea de acțiune treizeci și nouă. Din fericire, unuia dintre studenții mei de la studii postdoctorale îi reușește. Treizeci și opt înseamnă dilatarea nărilor. Treizeci și nouă este opusul. Implică mușchiul care le trage în jos." A dat din cap și s-a uitat din nou la mine. „Ooo, reușești un treizeci și nouă excelent. E unul din cele mai bune pe care le-am văzut vreodată. E genetic. Probabil și alți membrii ai familiei tale posedă acest talent nedescoperit. Da, da, așa, bravo!" A râs din nou. „Ești suficient de bun încât să ieși în public. Ar trebui s-o încerci într-un bar pentru oameni singuri."

Ekman a început să suprapună unitățile de acțiune pentru a obține expresii faciale mai complicate, cele pe care le recunoaștem ca fiind emoții. Fericirea, de exemplu, este în mare parte șase și doisprezece – se contractă mușchii care ridică obrajii (*orbicularis oculi* și *pars orbitalis*) în combinație cu zigomaticul major, care ridică colțurile buzelor. Teama este unu, doi și patru sau, mai exact, unu, doi, patrù, cinci și douăzeci, cu sau fără unitățile douăzeci și cinci, douăzeci și șase și douăzeci și șapte. Acestea se traduc astfel: mușchiul care ridică partea interioară a sprâncenelor (*frontalis* și *pars medialis*), cel care ridică partea exterioară a sprâncenelor (*frontalis* și *pars lateralis*), mușchiul *depresor supercilii* care coboară sprânceana, *levator palpebrae superioris* (ridică buza superioară), *risorius* (întinde buzele), mușchiul care desparte buzele (*depresor labii*) plus *masseter* (coboară maxilarul). Dezgustul? Unitatea numărul nouă, încrețirea nasului (*levator labii superioris alaeque nasi*), dar uneori poate fi implicată și unitatea zece, iar în ambele cazuri se poate combina cu cincisprezece, șaisprezece sau șaptesprezece.

Ekman și Friesen au cumulat toate aceste combinații – precum și regulile pentru citirea și interpretarea lor – și au alcătuit Sistemul de Codificare a Acțiunilor Faciale (*Facial Action Coding System*), sau SCAF, un document de cinci sute de pagini. Este o lucrare surprinzător de captivantă, care abundă în detalii precum mișcările posibile ale buzelor (alungire, dezalungire, îngustare, lățire, aplatizare, țuguiere, strângere și întindere); cele patru schimbări ale pielii dintre ochi și obraji (proeminențe, încrețituri, pungi și linii); și distincția esențială între cutele infraorbitale și nasolabiale. John Gottman, despre ale cărui studii asupra căsniciilor am vorbit în primul capitol, a colaborat cu Ekman timp de câțiva ani și utilizează principiile SCAF în analiza stărilor emoționale ale cuplurilor. Și alți

cercetători au apelat la sistemul lui Ekman pentru a studia diverse afecțiuni, de la schizofrenie la boli de inimă; a fost utilizat chiar de Pixar (*Toy Story*) și Dream Works (*Shrek*). Învățarea întregului sistem SCAF necesită săptămâni întregi, iar în lume există doar cinci sute de oameni care au obținut aprobarea de a-l folosi în cercetare. Însă cei care l-au învățat au dobândit un grad extraordinar de înțelegere a mesajelor pe care ni le transmitem când ne uităm în ochii celorlalți.

Ekman își amintește de prima oară când l-a văzut pe Bill Clinton, în timpul alegerilor primare ale Partidului Democrat din 1992. „Îi urmăream expresiile faciale și i-am spus soției mele: «Ăsta e genul rebelului». E genul de om care vrea să fie prins cu mâța-n sac și să fie iubit pentru asta. Avea o anumită expresie care părea să fie preferata lui. E privirea aceea de tipul *prins cu mâța-n sac, mami, iubește-mă pentru că sunt un rebel.* Avem aici o combinație de doisprezece, cincisprezece, șaptesprezece și douăzeci și patru, plus o rotire a ochilor", spune Ekman. A făcut o pauză și a recreat această înlănțuire de expresii. Și-a contractat zigomaticul major, unitatea doisprezece, a afișat un zâmbet clasic, apoi și-a coborât colțurile buzelor cu ajutorul mușchiului *triangularis*, unitatea cincisprezece. Și-a contractat mușchiul *mentalis* (unitatea șaptesprezece) care ridică bărbia, și-a strâns buzele ușor (unitatea douăzeci și patru) și la final și-a dat ochii peste cap – iar în momentul acela l-am văzut pe Slick Willie.

„Știam pe cineva din echipa de comunicare a lui Clinton. L-am contactat și i-am spus: «Clinton are un fel de a-și da ochii peste cap și afișează o anume expresie care transmite o atitudine intenționată de băiat rău. Nu cred că e o atitudine benefică pentru el. Aș putea să-l învăț cum să scape de ea în două sau trei ore». Răspunsul lui a fost: «Nu ne putem asuma riscul să se afle că lucrează cu un expert în minciună»." I-a pierit un

pic vocea. Era evident că îl place pe Clinton și ar fi vrut ca expresia sa să fie doar un tic facial neimportant. Ekman a ridicat din umeri. „Din păcate, bănuiesc că voia să fie prins – și l-au prins."

3. Chipul dezgolit

Ekman susține că un chip este o sursă deosebit de valoroasă de date cu privire la emoții. De fapt, el propune o teză chiar mai îndrăzneață – esențială pentru înțelegerea citirii gândurilor –, aceea că informațiile pe care le oferă chipurile oamenilor nu sunt doar un indicator a ceea ce se petrece în minte, ci, într-un anume sens, sunt chiar ceea ce se petrece acolo.

Această idee a început să se creioneze când Ekman și Friesen stăteau față în față, analizând expresii de furie și suferință. „După câteva săptămâni, unul dintre noi a recunoscut că se simțea întotdeauna rău după o sesiune în care lucrasem exclusiv cu aceste expresii", spune Friesen. „Apoi, celălalt și-a dat seama că nici el nu se simțea bine, prin urmare am început să ținem evidența stărilor." Ulterior au început să fie atenți la mișcările corpului în timp ce recreau anumite expresii faciale. „Să presupunem că lucrăm cu unitatea numărul unu, ridicarea părții interioare a sprâncenelor, șase, ridicarea pomeților, și cincisprezece, coborârea colțurilor buzelor", spune Ekman și îmi face o demonstrație. „Am descoperit că acea expresie este suficientă pentru a opera schimbări vizibile în sistemul nervos autonom. Am rămas uluiți, nu ne așteptam la așa ceva. Ni s-a întâmplat amândurora. Am avut o stare foarte proastă. Generaserăm tristețe, angoasă. Când îmi cobor sprâncenele (patru), ridic pleoapa superioară (cinci), îngustez pleoapele (șapte) și strâng din buze (douăzeci și patru),

generez furie. Ritmul cardiac crește cu zece sau doisprezece bătăi pe minut și palmele mi se încing. Nu mă pot deconecta de la sistem. E foarte, foarte neplăcut."

Ekman, Friesen și un alt coleg, pe nume Robert Levenson (care a colaborat și el cu John Gottman; psihologia este o lume mică), s-au hotărât să documenteze acest efect. Au strâns un grup de voluntari pe care i-au conectat la monitoare care le măsurau ritmul cardiac și temperatura – indicatorii psihologici ai unor emoții precum furie, tristețe și teamă. Jumătate din voluntari au fost rugați să-și amintească și să retrăiască o experiență foarte stresantă. Celorlalți li s-a arătat doar cum să „joace" expresiile faciale care corespund celor trei emoții. Ambele grupuri au manifestat aceleași reacții fiziologice, același ritm cardiac și temperatură a corpului.

Câțiva ani mai târziu, o echipă de psihologi germani a efectuat un studiu similar. A lucrat cu un grup de subiecți cărora li s-a cerut să urmărească desene animate, fie ținând un creion între buze – o acțiune care nu permite contractarea celor doi mușchi principali care sunt responsabili de zâmbet, risorius și zigomaticul major – fie între dinți, ceea ce are efectul opus, adică îi obliga să zâmbească. Oamenii care au ținut creionul între dinți au fost mai amuzați de desene decât ceilalți. Aceste descoperiri par greu de crezut pentru că asumăm că mai întâi trăim o emoție și apoi o traducem – sau nu – într-o expresie facială. Percepem chipul ca pe un depozitar de emoții. Această cercetare a demonstrat că acest proces poate avea loc și în sens invers. Emoțiile *își pot avea originea* în expresiile faciale. Chipul nu este un panou secundar pentru emoții, ci un partener cu drepturi egale.

Acest argument esențial are implicații uriașe pemtru activitatea de citire a gândurilor. La începuturile carierei sale, de exemplu, Paul Ekman a filmat patruzeci de pacienți cu

afecțiuni psihice, printre care o femeie pe nume Mary, o gospodină în vârstă de patruzeci și doi de ani. Încercase să se sinucidă de trei ori până atunci, iar ultima tentativă – supradoză de pastile – a eșuat numai pentru că a fost găsită la timp și dusă la spital. Era depresivă deoarece copiii erau mari și plecaseră de acasă, iar soțul nu îi dădea suficientă atenție. Când a fost internată pentru prima oară, a plâns încontinuu, însă părea să reacționeze bine la terapie. După trei săptămâni, i-a spus doctorului că se simte mult mai bine și că ar avea nevoie de un weekend pentru a sta cu familia. Doctorul i-a aprobat plecarea, însă, chiar înainte de a părăsi spitalul, a mărturisit că adevăratul motiv pentru care voia să plece era o altă tentativă de sinucidere. Câțiva ani mai târziu, când un grup de tineri psihiatri l-a întrebat pe Ekman cum își pot da seama când un pacient care încercase să se sinucidă minte, și-a adus aminte de înregistrarea pe care o avea cu Mary și s-a decis să verifice dacă filmul conținea cheia răspunsului. Ekman a plecat de la premisa că, atâta vreme cât expresiile faciale erau un indicator sigur pentru emoție, ar trebui să-și poată da seama că Mary mințea. Ekman și Friesen au pornit în căutarea indiciilor. Au văzut și revăzut caseta timp de zeci de ore, concentrându-se pe fiecare gest și expresie. Într-un final, au găsit ceea ce căutau: când doctorul a întrebat-o care sunt planurile ei de viitor, s-a văzut pe chipul ei o expresie fugitivă abia, perceptibilă de disperare.

Ekman numește acel tip de privire trecătoare microexpresie, o expresie foarte specifică și deosebit de importantă. Multe expresii faciale pot fi create voluntar. Mi-ar fi foarte ușor să par sever când cert pe cineva, iar persoana respectivă va putea interpreta în consecință acea privire. Însă chipurile noastre sunt guvernate și de un alt sistem, involuntar, care creează expresii asupra cărora nu avem control. Puțini dintre noi, de

pildă, pot crea unitatea unu, expresia de tristețe. (Ekman menționează că o excepție notabilă este Woody Allen, care-și poate contracta mușchii *frontalis* și *pars medialis* pentru a obține această expresie de suferință comică.) Când suntem triști, ridicăm involuntar partea interioară a sprâncenelor. Uitați-vă la un copil care este pe punctul de a izbucni în lacrimi și veți vedea cei doi mușchi ridicându-se. Există o expresie pe care Ekman a numit-o zâmbetul Duchenne, în onoarea neurologului francez din secolul al XIX-lea, Guillaume Duchenne, primul care a încercat să înregistreze pe film activitatea mușchilor faciali. Dacă v-aș cere să zâmbiți, v-ați contracta zigomaticul major. Pe de altă parte, dacă ați zâmbi cu adevărat, ca răspuns la o emoție reală, s-ar contracta zigomaticul major, s-ar întinde *orbicularis oculi, pars orbitalis*, care este mușchiul din jurul ochiului. Este aproape imposibil să-ți întinzi *orbicularis oculi* și *pars orbitalis* la comandă, și este la fel de greu să prevenim întinderea lor când zâmbim involuntar, ca reacție la ceva cu adevărat plăcut. „Acest gen de zâmbet nu ascultă de voință", scria Duchenne. „Absența sa trădează un prieten mincinos."

De fiecare dată când trăim o emoție, mușchii faciali o transpun într-o expresie. Acel răspuns poate fi vizibil doar pentru o fracțiune de secundă sau poate fi detectat doar cu ajutorul unor senzori electrici atașați pe față. Dar o reacție există întotdeauna. Silvan Tomkins a început odată o prelegere declarând că „fața este precum penisul". Ce voia să spună este că fața are, într-o mare măsură, o minte proprie. Asta nu înseamnă că nu avem niciun fel de control asupra ei. Putem utiliza sistemul de reacție voluntară pentru a suprima acele răspunsuri inevitabile. Se întâmplă însă adesea ca o mică parte din acele reacții suprimate să iasă la iveală – precum nefericirea pe care încerc să o ascund negând-o. Așa s-a întâmplat în cazul lui Mary. Ne manifestăm emoțiile prin intermediul sistemului de

expresii voluntare. Dar mai relevant este sistemul de expresii involuntare: el este modul natural prin care ne manifestăm adevăratele sentimente.

„Cu siguranță vi s-a întâmplat ca cineva să vă atragă atenția asupra unei expresii pe care nu ați conștientizat-o", spune Ekman. „Cineva te întreabă de ce ești supărat sau de ce afișezi zâmbetul acela superior. Îți auzi vocea, dar nu-ți poți vedea expresia feței. Dacă ne-am vedea chipul, am ști mai bine cum să ne ascundem emoțiile. Însă acest lucru nu ar fi neapărat benefic. Imaginați-vă cum ar fi dacă am avea un întrerupător pentru expresiile faciale. Dacă bebelușii ar putea face asta, nu am ști dacă e ceva în neregulă cu ei. Am putea spune că sistemul a evoluat pentru ca părinții să poată avea grijă de copiii lor. Imaginați-vă cum ar fi să vă căsătoriți cu cineva care are un astfel de întrerupător. Ar fi imposibil. Nu cred că viața de cuplu, îndrăgostirea, prietenia sau apropierea ar mai fi posibile dacă am avea posibilitatea de a ne bloca expresiile faciale." Ekman mi-a arătat o înregistrare din procesul lui O.J. Simpson. Kato Kaelin, oaspetele cu părul răvășit al lui O.J. Simpson, era interogat de procurorul Marcia Clark. Kaelin se află în boxa martorilor și are o privire absentă. Clark pune o întrebare ostilă. Kaelin se apleacă spre ea și-i răspunde pe un ton blând. „Ai observat asta?", mă întreabă Ekman. Nu văzusem nimic, doar pe Kato – ca de obicei, inofensiv și pasiv. Ekman a oprit caseta, a derulat-o și am urmărit-o din nou cu încetinitorul. Kaelin s-a aplecat când a răspuns, iar în acea fracțiune de secundă, expresia feței s-a schimbat complet. I s-a încrețit nasul datorită contracției mușchiului *levator labii superioris alaeque nasi*. Dinții erau expuși și sprâncenele erau coborâte. „Avem aici unitatea numărul nouă aproape ca la carte. Este evident vorba de dezgust, combinat cu furie, iar indiciul este că, atunci când sprâncenele sunt coborâte, ochii nu sunt atât de larg deschiși ca în

cazul lui. Pleoapa superioară ridicată este un semn de furie, nu dezgust. Este o reacție foarte rapidă", mai spune Ekman. „Uite, seamănă cu un câine care mârâie."

Ekman mi-a mai arătat un fragment de înregistrare dintr-o conferință de presă susținută de Harold „Kim" Philby în 1955. Philby nu fusese încă demascat ca fiind spionul Uniunii Sovietice, însă doi dintre colegii lui, Donald Maclean și Guy Burgess, trecuseră recent de partea rușilor. Philby poartă un costum închis la culoare și o cămașă albă. Are părul drept cu cărare pe o parte. Chipul lui denotă aroganța privilegiatului.

„Domnule Philby, întreabă un reporter, ministrul Afacerilor Externe, domnul Macmillan, a declarat că nu există probe cum că sunteți așa-zisul al treilea om care i-a avertizat pe Maclean și Burgess. Sunteți mulțumit de această dezmințire în ceea ce vă privește?"

Domnul Philby răspunde foarte încrezător, cu acea afectare caracteristică aristocrației britanice: „Da, sunt mulțumit".

„Dar dacă ar fi existat un al treilea om, ați fost dumnea-voastra acela?"

„Nu", a răspuns Philby, la fel de stăpân pe sine. „Nu am fost eu."

Ekman a derulat caseta și reluat-o cu încetinitorul. „Fii atent la asta", mi-a spus, arătându-mi ceva pe ecran. „Va afișa un zâmbet superior de două ori, după ce i se pun întrebări importante cu privire la acuzația de trădare. Arată ca acel cățel care a fost prins cu rața-n gură." Într-adevăr, a fost o expresie, dar a durat doar câteva milisecunde. Însă la un sfert din viteză, am văzut-o foarte clar: buzele strâns lipite într-o expresie de aroganță. „Se distrează, nu ți se pare?", a continuat Ekman. Folosesc termenul de plăcere a amăgirii, adică acel fior de încântare pe care-l simți când păcălești pe cineva. Ekman a pornit din nou înregistrarea. „Mai face un lucru", spune el.

Philby răspunde la o altă întrebare: „În al doilea rând, cazul Burgess-Maclean a ridicat chestiuni foarte – face o pauză – delicate". Ekman a oprit caseta la momentul în care Philby a făcut acea pauză. „Aici. O microexpresie foarte subtilă de tristețe sau nefericire. E vizibilă doar la sprâncene, de fapt, doar la o sprânceană." Atunci am realizat că partea interioară a uneia din sprâncene era ridicată – evident, era vorba despre unitatea de acțiune unu. „E foarte scurtă și nu e voluntară. Contrazice complet încrederea și siguranța pe care le afișează. Apare doar când vorbește despre Burgess și Maclean, pe care i-a avertizat. E un punct sensibil care sugerează că nu trebuie să te încrezi în ce auzi", continuă Ekman.

Ekman descrie, de fapt, componenta fiziologică a modului în care tăiem în felii subțiri personalitatea celorlalți. Fiecare dintre noi poate citi gândurile celorlalți foarte ușor și automat, deoarece indiciile de care avem nevoie sunt chiar acolo, pe chipurile lor. Evident, nu suntem la nivelul lui Paul Ekman sau Silvan Tomkins și nu putem detecta momente atât de subtile precum transformarea lui Kato într-un câine care mârâie. Însă avem la îndemână suficiente informații pentru necesitățile zilnice de citire a gândurilor. Când cineva spune: „Te iubesc", ne uităm imediat și atent la chipul persoanei, deoarece știm că astfel vom afla – sau, cel puțin, vom putea fi mai siguri – dacă sentimentele sale sunt reale. Observăm tandrețe și plăcere? Sau detectăm o microexpresie fugitivă de suferință sau nefericire? Un copil se uită în ochii părintelui în momentul în care își astupă urechile cu mâinile pentru că știe că va găsi o explicație pe chipul lui. O combinație între unitățile șase și doisprezece (*orbicularis oculi, pars orbitalis* și zigomaticul major) denotă fericire. Unu, doi, patru, cinci și douăzeci (*frontalis* și *pars medialis; frontalis* și *pars lateralis; depresor supercilii; levator palpebrae superioris; risorius*) compun expresia de teamă, pe care

chiar și un copil o poate înțelege instinctiv. Suntem foarte pricepuți la acest gen de calcule complicate și rapide. Le facem inconștient în fiecare zi. Aici apare misterul cazului lui Amadou Diallo, pentru că, în primele ore ale zilei de 4 februarie 1999, Sean Carroll și colegii lui nu au reușit s-o facă. Diallo era nevinovat, curios și foarte speriat – și probabil toate acele stări erau vizibile pe chipul lui. Totuși, cei patru polițiști nu au detectat niciuna dintre ele. Care este explicația?

4. Un bărbat, o femeie și un întrerupător

Modelul clasic de înțelegere a ceea ce înseamnă să-ți pierzi capacitatea de a citi gândurile este autismul. O persoană autistă este, cu cuvintele psihologului britanic Simon Baron-Cohen, „orb la gânduri" (*mind blind*). Unui autist îi este greu, dacă nu chiar imposibil, să facă toate acele lucruri pe care le-am descris ca fiind procese umane naturale și automate. Le este dificil să interpreteze semnale nonverbale, precum gesturi sau expresii faciale sau să empatizeze cu ceilalți, sau să citească dincolo de înțelesul propriu al cuvintelor. Aparatul de interpretare a primelor impresii este fundamental nefuncțional, iar felul în care persoanele cu autism percep lumea ne ajută să înțelegem ce se întâmplă când abilitatea de a citi gândurile dispare sau este afectată.

Unul dintre experții cei mai respectați din lume pe problema autismului este Ami Klin. El predă la Child Study Center din cadrul Universității Yale din New Haven, unde lucrează de mulți ani cu un pacient în vârstă de patruzeci și ceva de ani, pe care-l vom numi Peter. Peter are o educație solidă și lucrează și trăiește pe cont propriu. Klin spune că Peter „are o formă de autism înalt funcțional. Ne întâlnim în fiecare săp-

tămână și vorbim. Are un discurs foarte clar, însă îi lipsește capacitatea de intuiție, drept pentru care are nevoie de mine să-i definesc lumea înconjurătoare". Klin aduce un pic cu actorul Martin Short, este jumătate israelian și jumătate brazilian, ceea ce explică accentul ciudat. Îl tratează pe Peter de câțiva ani și vorbește despre boala lui ca despre un defect de caracter minor, prezentând faptele, fără urmă de condescendență sau de atașament. „Avem întâlniri săptămânale și de fiecare dată îmi lasă impresia că aș putea face orice: să mă scobesc în nas, să-mi dau pantalonii jos, să-mi văd și de treburile mele. Chiar dacă se uită la mine, nu simt că mă analizează sau că mă urmărește. Se concentrează foarte mult pe ceea ce spun. Cuvintele au un impact foarte mare asupra lui, însă nu contează deloc relația lor cu expresiile faciale sau cu indiciile nonverbale. Orice se petrece în mintea mea și nu poate fi observat direct este o problemă. Sunt terapeutul lui? Nu cred. Terapia normală se bazează pe capacitatea oamenilor de a-și analiza motivațiile. În cazul lui însă, analiza nu duce prea departe, prin urmare, este ca și cum ar avea de rezolvat exerciții."

Unul din aspectele care-l preocupau pe Klin în discuțiile cu Peter este percepția unei persoane cu autism, așadar, el și colegii lui au conceput un experiment ingenios. I-au arătat un film și au urmărit direcția privirii pe durata filmului. Au ales o ecranizare din 1966 a piesei lui Edward Albee, *Cui îi e frică de Virginia Woolf?*. Personajele sunt un cuplu, interpretat de Richard Burton și Elisabeth Taylor, care primesc vizita unui alt cuplu mult mai tânăr, jucat de George Segal și Sandy Dennis, și petrec împreună o seară care se dovedește foarte intensă și istovitoare. „Este piesa mea preferată, iar filmul îmi place foarte mult. Îi ador pe Richard Burton și pe Elisabeth Taylor", îmi mărturisește Klin, iar pentru intențiile sale, filmul

este alegerea prefectă. „Persoanele cu autism sunt obsedate de obiecte mecanice, dar acțiunea acestui film este minimalistă și pune accent pe jocul actoricesc. Este extraordinar de curat. Este vorba despre patru oameni și gândurile și personalitățile lor. Sunt foarte puține detalii inanimate care ar putea distrage atenția unei persoane cu autism. Dacă aș fi lucrat pe *Terminator* 2, în care protagonistul este o armă, nu aș fi obținut aceleași rezultate. Filmul urmărește o serie de interacțiuni sociale puternice și antrenante la diferite niveluri de semnificație, emoție și expresie. Experimentul își propune să surprindă căutarea unui sens, de aceea am ales *Cui îi e frică de Virginia Woolf?*. Voiam să văd lumea prin ochii unei persoane cu autism."

Klin i-a așezat pe cap o pălărie cu un mecansim de monitorizare a privirii, foarte simplu, dar foarte performant, alcătuit din două camere minuscule de luat vederi. Una dintre ele înregistra mișcarea părții centrale a ochiului, numită fovea. Cealaltă capta obiectul privirii lui Peter, iar apoi cele două imagini erau suprapuse. Asta însemna că, pentru fiecare cadru, Klin putea să deseneze o linie prin care să marcheze pe ce se concentra privirea lui Peter la acel moment. Apoi le-a arătat același film unor persoane sănătoase și a făcut o comparație cu mișcările ochilor lui Peter. Într-o anumită scenă, de pildă, Nick (George Segal) începe o conversație de complezență cu George (Richard Burton) în care arată spre perete și întreabă cine este autorul tabloului. O persoană sănătoasă ar reacționa în felul următor: și-ar îndrepta privirea în direcția arătată de Nick, ar zăbovi un pic asupra tabloului, s-ar uita la George să obțină răspunsul lui, apoi s-ar întorce spre Nick să vadă cum reacționează la răspunsul lui George. Toate acestea se petrec într-o fracțiune de secundă, iar în imaginea obținută prin scanarea vizuală, linia care reprezintă privirea unui privitor obișnuit ar forma un triunghi (Nick-tablou-George-Nick).

Graficul lui Peter însă a fost un pic diferit. Linia privirii începe în zona gâtului lui Nick, însă nu urmează direcția brațului său, deoarece interpretarea gestului de a arăta spre ceva cere, e firesc, să ne punem imediat în locul persoanei care arată. Trebuie să citească gândurile persoanei respective, iar persoanele cu autism sunt incapabile de așa ceva. „Copiii încep să reacționeze la gestul de a arăta în jurul vârstei de un an", spune Klin. „Peter este un bărbat inteligent în vârstă de patruzeci și doi de ani și nu are această reacție. Vorbim despre genul de indicii pe care copiii le învață în mod natural – Peter pur și simplu nu le percepe."

Așadar, cum reacționează Peter? Aude cuvintele „tablou" și „perete" și începe să caute cu privirea un tablou. Însă există trei în imediata apropiere a personajelor. Despre care dintre ele este vorba? Imaginile care reprezintă direcția privirii lui Peter arată o mișcare frenetică de la un tablou la celălalt. Între timp, personajele au trecut la un alt subiect de conversație. Singura cale prin care Peter ar fi putut înțelege scena ar fi fost ca Nick să fie foarte explicit, întrebând ceva de genul: „Cine este autorul tabloului din stânga bărbatului și câinelui?" O persoană cu autism este pierdută în afara unui mediu complet literal.

Scena în discuție ne mai oferă o lecție importantă. O persoană normală s-ar uita în ochii lui Nick și ai lui George în timp ce vorbesc, deoarece, pe lângă cuvinte, ar încerca să detecteze și acele nuanțe ale expresiilor faciale pe care Ekman le-a descris atât de minuțios. Peter, din contră, nu s-a uitat nicio clipă în ochii personajelor. La un alt moment important din film, acela în care George și Martha (Elisabeth Taylor) sunt înlănțuiți într-o îmbrățișare pasională, Peter nu s-a uitat în ochii lor – cum ar face un privitor normal –, ci la întrerupătorul de pe peretele din spatele lor. Motivul nu este că Peter ar

avea ceva împotriva oamenilor sau că ar avea o senzație de repulsie față de intimitate, ci faptul că, atâta vreme cât nu poți citi gândurile celorlalți – nu te poți pune în locul lor –, nu ai niciun interes în a privi ochii și chipurile oamenilor.

Unul dintre colegii lui Klin de la Yale, Robert T. Schultz, a efectuat la un moment dat un experiment utilizând ceea ce se numește IRMF (imagistică prin rezonanță magnetică funcțională), un aparat foarte performant de scanare a creierului care arată fluxul sanguin la fiecare moment – deci care parte a creierului este activă. Subiecții au fost introduși în aparat și li s-a dat o sarcină foarte simplă, în care li se arătau perechi de chipuri sau de obiecte (scaune sau ciocane) și trebuiau să decidă, prin apăsarea unui buton, dacă perechile erau identice sau diferite. Oamenii normali, când se uită la chipul unei persoane, folosesc o parte a creierului care se numește girus fusiform, un software cerebral deosebit de sofisticat, care ne permite să distingem chipurile sutelor de oameni pe care-i știm. (Gândiți-vă la chipul lui Marylin Monroe. O vedeți? Tocmai ați activat girusul fusiform.) Când li s-au arătat scaune, subiecții sănătoși și-au folosit o porțiune complet diferită și mult mai puțin rafinată a creierului – girusul temporal inferior – rezervat de obicei pentru obiecte. (Diferența de complexitate dintre cele două regiuni explică de ce putem recunoaște un fost coleg de școală după patruzeci de ani, dar ne ia ceva timp să ne recunoaștem bagajele la aeroport.) Schultz a repetat experimentul cu persoane afectate de autism și a descoperit că aceștia foloseau girusul temporal inferior atât pentru scaune, cât și pentru chipuri. Cu alte cuvinte, la un nivel neurologic de bază, pentru un autist, un chip nu este diferit de un obiect. Aceasta este una din primele consemnări ale autismului din literatura medicală: „Nu se uita niciodată la chipurile oamenilor. Când interacționa cu cineva, se raporta la acea persoană,

sau cel puțin la anumite părți, ca la un obiect. Îi lua de mână pentru a-i conduce. Își lipea capul de mamă așa cum făcea odată cu perna. O lăsa pe asistentă/mamă să-l îmbrace, dar o ignora cu desăvârșire".

Când Peter a urmărit scena în care Martha și George se sărutau, cele două chipuri nu i-au atras atenția. El a perceput trei obiecte – un bărbat, o femei și un întrerupător. Pe care l-a ales? Ei bine, pe ultimul. „Știu că întrerupătoarele au jucat un rol important în viața lui Peter", spune Klin. „Este atras inevitabil de imaginea unui întrerupător. Este ca și cum ai fi un cunoscător al lucrărilor lui Matisse și i-ai recunoaște imediat tablourile. Așa se întâmplă în cazul lui Peter. Caută un sens, are nevoie de organizare. Nu-i place confuzia. Cu toții ne îndreptăm spre lucruri care înseamnă ceva pentru noi, iar pentru majoritatea oamenilor, aceste «lucruri» sunt ceilalți. Dar dacă oamenii nu înseamnă nimic pentru tine, cauți altceva."

Poate că cea mai intensă scenă pe care a studiat-o Klin este cea în care Martha stă lângă Nick, flirtând agresiv, la un moment dat chiar îi pune mâna pe coapsă. În fundal, îl vedem pe George, cu spatele ușor întors către ei, din ce în ce mai furios și mai gelos. O persoană normală și-ar deplasa privirea de la Martha, la Nick, George și înapoi la Martha pentru a surprinde starea emoțională a personajelor pe măsură ce atmosfera devine tensionată. Peter, pe de altă parte, se uită inițial la gura lui Nick, apoi privirea i se oprește asupra băuturii pe care o ținea în mână, iar în final atenția îi este captată de broșa de pe puloverul Marthei. *Nu se uită deloc la George*, prin urmare încărcătura emoțională a scenei nu ajunge niciodată la el.

„E o scenă în care George este pe cale să-și iasă din fire", spune Warren Jones, care a colaborat cu Klin pentru acest experiment. „Deschide dulapul, ia un pistol de pe raft, îl

îndreaptă spre Martha și apasă pe trăgaci. În acel moment, din țeava pistolului iese o umbrelă. Însă până să realizăm că pistolul nu este adevărat, trecem printr-o stare de teamă genuină. Cel mai concludent aspect este că persoanele cu autism vor râde în hohote la această scenă pe care o vor găsi extrem de amuzantă. Nu percep încărcătura emoțională a scenei. Preiau doar aspectele superficiale, adică umbrela care iese din pistolul de jucărie, și concluzionează că acești oameni se distrează cu adevărat."

Experimentul în care a fost implicat Peter este o ilustrare perfectă a incapacității de a citi gândurile. Peter este un bărbat foarte inteligent, este absolvent al unei prestigioase universități și are un IQ cu mult peste medie. Klin vorbește despre el cu un mare respect. Dar pentru că îi lipsește această abilitate – de a citi gândurile – urmărește acea scenă din *Cui îi e frică de Virginia Woolf?* și trage o concluzie complet greșită, care are consecințe foarte grave din punct de vedere social. Este firesc ca Peter să facă frecvent această greșeală: suferă de o boală care îl face în permanență orb la gânduri. Însă trebuie să mă întreb dacă, din când în când, nu cumva reacționăm și noi asemenea lui Peter. S-ar putea oare ca autismul să fie o afecțiune temporară și nu cronică? S-ar putea explica astfel de ce oameni perfect normali ajung să tragă concluzii complet greșite, cu consecințe foarte grave din punct de vedere social.

5. O ceartă cu câinele

În filme și în emisiuni cu detectivi, oamenii trag cu arma tot timpul. Trag, aleargă după oameni, câteodată îi ucid, iar în acele cazuri stau lângă corpul victimei și fumează o țigară, după care merg la o bere cu colegul de caz. Dacă i-am asculta

pe regizorii de la Hollywood, am crede că trasul cu arma este o activitate destul de comună și simplă. În realitate însă, nu este deloc așa. Majoritatea polițiștilor – adică peste 90% – nu ajung să tragă un singur glonț pe parcursul carierei, iar cei care au împușcat pe cineva descriu experiența ca fiind inimaginabil de stresantă, astfel că se justifică ipoteza ca trasul cu arma să fie acel gen de experiență care poate cauza un autism temporar.

Urmează câteva fragmente din interviurile pe care le-a luat David Klinger, criminolog la Universitatea din Missouri, unor polițiști, pentru fascinanta sa carte *Into the Kill Zone*. Primul este un polițist care a tras într-un infractor care amenința să-l omoare pe partenerul lui, Dan:

> S-au uitat în sus, la mine și a spus: „La dracu'!" Dar nu ca și cum îi era teamă, mai degrabă: „La dracu', încă unul pe care trebuie să-l omor!" – era foarte agresiv și crud. A luat pistolul de la capul lui Dan și l-a îndreptat spre mine. Totul s-a întâmplat foarte repede – câteva milisecunde – iar în același timp, mi-am scos și eu arma și am îndreptat-o spre el. Dan se lupta încă cu el, iar eu mă rugam să nu îl nimeresc pe partenerul meu. Am tras cinci focuri. Dacă la început vedeam imaginea completă, imediat ce am început să trag, privirea s-a concentrat automat pe capul suspectului. Totul în jur dispăruse, inclusiv Dan. Tot ce puteam vedea era capul infractorului.
>
> Patru dintre cele cinci gloanțe l-au nimerit. Primul i-a făcut o gaură în sprânceana stângă, iar tipul a început să urle „Aaa", adică „Aaa, m-ai nimerit". Încă mă amenința cu pistolul, prin urmare am mai tras o dată. Am văzut un punct roșu chiar mai jos de baza ochiului stâng, iar capul tipului s-a aplecat un pic într-o parte. Am mai tras un foc. L-am nimerit în colțul extern al ochiului stâng, care a explodat, pur și simplu a ieșit din orbită. Al patrulea glonț l-a lovit în zona din fața urechii stângi. Cel de-al treilea glonț i-a făcut capul să se miște și mai într-o parte, iar când l-a nimerit cel de-al patrulea,

am văzut un punct roşu deschizându-se pe partea laterală a capului, după care s-a închis. Nu am văzut unde s-a dus al cincilea. Apoi l-am auzit pe tip căzând pe spate.

Un altul:

Când a început să vină înspre noi, am avut senzaţia că totul se desfăşura cu încetinitorul şi că nu-l mai vedeam decât pe el... Când a scos arma, mi s-a încordat tot corpul. Îmi amintesc că nu mai simţeam nimic de la piept în jos. Mă concentram doar pe agresor, trebuia să-i urmăresc mişcările şi să reacţionez. Era ca şi cum luasem o supradoză de adrenalină, totul era la intensitate maximă, iar toate simţurile mele se concentrau pe bărbatul care alerga înspre noi cu arma. Rămăsesem fixat pe tors şi pe armă. Nu ştiam ce face cu mâna stângă, de exemplu, habar nu aveam. Eram concentrat pe armă. Când a îndreptat-o înspre noi, am tras două gloanţe.

Nu am auzit nimic, absolut nimic. Alan trăsese şi el un foc, dar nici asta nu am auzit. Nu le-am auzit nici pe celelalte două pe care le-a tras după aceea. Am încetat focul când a căzut şi s-a lovit de mine. Deodată, tipul era la picioarele mele. Nu-mi aduc aminte când m-am ridicat. Tot ce ştiu este că eram în picioare şi că mă uitam la el. Nu-mi aduc aminte cum am ajuns acolo, dacă m-am ridicat în mâini sau dacă mi-am întins genunchii. Nu mai ştiu, dar odată ce am fost în picioare, am început să aud din nou; îmi aduc aminte că auzeam un zgomot metalic pe podeaua de gresie. Şi timpul revenise la normal, pentru că încetinise pe parcursul împuşcăturilor, din momentul în care a venit înspre noi. Chiar dacă fugea, părea că înaintează cu încetinitorul. A fost cea mai ciudată chestie pe care am văzut-o vreodată.

Cred că sunteţi de acord cu mine că e ceva foarte misterios în aceste istorisiri. În prima, poliţistul vorbeşte despre ceva aparent imposibil. Cum e posibil să vezi glonţul cum intră în corpul cuiva? La fel de ciudată este relatarea celui de-al doilea

polițist, care nu-și auzise propria armă. Cum e posibil așa ceva? Totuși, în interviurile cu polițiști care au fost implicați în împușcături, apar frecvent astfel de detalii: acuitate vizuală maximă, vedere îndreptată exclusiv înainte, auz slăbit și senzația că timpul încetinește. Sunt reacții justificabile la situații de stres excesiv. Într-o situație de viață și de moarte, mintea noastră limitează volumul de informații pe care trebuie să le proceseze. Sunetul, memoria și înțelegerea socială extinsă sunt sacrificate în favoarea unei percepții mai rafinate a amenințării directe. Într-un sens important, polițiștii lui Klinger au acționat mai eficient tocmai pentru că simțurile au fost slăbite: asta le-a permis să se concentreze pe amenințarea directă.

Dar ce se poate întâmpla dacă această reacție la stres este dusă la extremă? Dave Grossman, fost locotenent-colonel și autorul cărții *On Killing*, susține că starea optimă de „stimulare" – intervalul în care stresul îmbunătățește performanțele – este când ritmul cardiac este între 115 și 145 de bătăi pe minut. Grossman a măsurat ritmul cardiac al marelui Ron Avery și a observat că, atunci când este pe teren, pulsul lui se situează la marginea superioară a acestui interval. Faimosul jucător de baschet Larry Bird spunea că, în anumite momente critice din timpul jocului, zgomotele păreau că se estompează și avea senzația că totul se desfășoară cu încetinitorul. Este evident că juca baschet în același interval optim de stimulare în care se mișca Ron Avery. Însă foarte puțini jucători pot vedea terenul atât de clar precum Bird, și asta pentru că puțini sunt cei care joacă în acest interval optim. Majoritatea dintre noi devin *prea* „stimulați" în condiții de stres, iar dincolo de un anumit punct, corpul nostru închide atât de multe surse de informație, încât devenim inutili.

„Dincolo de 145, spune Grossman, lucrurile încep să se deterioreze. Capacitățile motrice complexe încep să se

degradeze. Devine dificil să faci ceva doar cu o mână... La 175, capacitatea de procesare cognitivă dispare cu totul... Cortexul frontal se închide, iar creierul mijlociu – partea creierului uman pe care o avem în comun cu animalele (toate mamiferele o au) – pune stăpânire pe cortexul frontal. Ați încercat vreodată să purtați o conversație cu o persoană furioasă sau speriată? Este imposibil... E ca și cum ați încerca să vă certați cu un câine." Apar probleme legate de îngustarea câmpului vizual. Comportamentul devine neobișnuit de agresiv. În cazuri rare, cei asupra cărora se trage își golesc intenstinele, deoarece, la un grad atât de înalt de pericol, reprezentat de un ritm cardiac de 175 sau chiar peste, corpul percepe acest tip de control fiziologic ca pe o activitate neesențială. Sângele se transferă de la stratul exterior de mușchi înspre masa centrală de mușchi. Scopul acestui proces, din punct de vedere evolutiv, este întărirea mușchilor – transformarea lor într-o armură și reducerea eventualelor sângerări. Dar astfel devenim neajutorați și stângaci. Grossman este de părere că fiecare dintre noi ar trebui să exerseze sunatul la serviciul de urgență, pentru că a auzit de mult prea multe ori de cazuri în care oamenii aflați într-o situație critică au ridicat receptorul, dar nu au reușit să efectueze această sarcină atât de simplă. Cu un ritm cardiac atât de crescut, lipsiți de coordonarea motrice, sună la 411 în loc de 911*, deoarece este singurul număr pe care și-l pot aminti sau uită să apese tasta de apel sau, pur și simplu, nu pot tasta cifrele. „Este foarte important să ai antrenament, numai așa vei putea face față unei situații grave", mai spune Grossman.

Din acest motiv, multe departamente de poliție au început să interzică în ultimii ani urmăririle cu mașini la viteză mare.

---

* Serviciul telefonic pentru urgențe din Statele Unite (n.t.).

Nu doar din cauza pericolului de a lovi pietoni în timpul urmăririi, deşi acest aspect este deosebit de important, de vreme ce trei sute de americani sunt ucişi accidental în fiecare an. Un alt factor crucial este ceea ce se întâmplă după, atâta vreme cât urmărirea unui suspect cu viteză mare este exact genul de activitate care generează o stare periculoasă de stimulare puternică. „Protestul din L.A. a pornit din cauza a ceea ce poliţiştii i-au făcut lui Rodney King la sfârşitul unei urmăriri", spune James Fyfe, director al NYPD, care a depus mărturie în mai multe procese ce au implicat violenţa poliţiei. „Protestul din Liberty City, Miami, din 1980, a pornit din cauza a ceea ce poliţia a făcut după urmărire. Au ucis în bătaie o persoană. În 1986, Miami a fost centrul unui alt protest cu aceeaşi cauză. În ultimii douăzeci şi cinci de ani, trei dintre protestele majore din Statele Unite au fost cauzate de acţiunile poliţieneşti la finele unei urmăriri."

„O urmărire în viteză, mai ales într-un cartier de locuinţe, este terifiantă", spune Bob Martin, un fost ofiţer cu grad înalt în departamentul de poliţie din Los Angeles. „Chiar dacă nu mergi cu mai mult de optzeci la oră, adrenalina şi ritmul cardiac sunt la cote maxime. Senzaţia seamănă cu senzaţia de euforie a unui alergător. Îţi pierzi simţul orientării, eşti prins în urmărire. Ştiţi vorba aceea de demult: «Un câine la vânătoare nu se opreşte să se scarpine de purici». Se simte în vocea poliţistului în momentul în care comunică prin staţie în mijlocul unei urmăriri. Aproape urlă. Poliţiştii fără experienţă sunt aproape isterici. Îmi aduc aminte de prima mea urmărire. Aveam doar două luni de când absolvisem Academia. Eram într-un cartier de locuinţe. De câteva ori am mers chiar cu elicopterul. Într-un final, l-am prins. M-am întors la maşină să transmit că suntem bine şi tremuram atât de tare, încât nici n-am putut să iau staţia în mână." Martin spune că atacul

asupra lui King ilustrează perfect ceea ce se întâmplă când două tabere – ambele surescitate și cu reacții cardiovasculare agresive – se întâlnesc la finele unei urmăriri. „La un punct-cheie, Stacey Koon – unul din ofițerii seniori prezenți în momentul arestării – le-a spus polițiștilor să se retragă", povestește Martin. „Dar l-au ignorat. De ce? Pentru că nu l-au auzit. Erau în transă."

Fyfe povestește că, nu demult, a depus mărturie într-un proces în care poliția din Chicago a împușcat mortal un tânăr la finele unei urmăriri, care, spre deosebire de Rodney King, nu se împotrivise arestului. Stătea, pur și simplu, în mașina sa. „Era un jucător de fotbal din Northwestern, pe nume Robert Russ. În aceeași noapte, polițiștii împușcaseră un alt tânăr la finalul unei urmăriri, de data aceasta o fată, iar avocatul care s-a ocupat de caz, Johnnie Cochran*, a făcut o înțelegere pentru mai mult de 20 de milioane de dolari. Polițiștii au declarat că victima conducea neatent. Au început să-l urmărească, dar nu au trecut în niciun moment de o sută zece la oră. După o vreme, l-au scos de pe șosea, pe autostrada Dan Ryan. Procedurile în acest gen de opriri sunt foarte riguroase. Nu ai voie să te apropii de mașină. Trebuie să îi ordoni șoferului să iasă de bunăvoie. Ei bine, în acest caz, doi dintre polițiști au mers până la mașina tânărului și au deschis ușa pasagerului. Celălalt nenorocit era în partea celalaltă, țipând la Russ să deschidă ușa. Dar Russ nu s-a conformat. Habar nu am la ce se gândea, cert e că nu a reacționat. Prin urmare, polițistul a spart parbrizul din spate și a tras un singur foc, nimerindu-l pe Russ în braț și în piept. După spusele polițistului, i-a spus de două ori să țină mâinile la vedere, iar

* Avocat american faimos pentru rolul central pe care l-a avut în apărarea și achitarea lui O.J. Simpson (n.t.).

acum susține că Russ a încercat să-și scoată arma. Nu știu dacă așa s-a întâmplat. Trebuie să accept mărturia polițistului. Dar asta nu e relevant. Faptul rămâne că a fost o acțiune nejustificată, pentru că nu avea ce căuta în preajma mașinii și nu avea voie să spargă parbrizul."

Putem spune că acest polițist a citit gândurile suspectului? Cu siguranță, nu. Citirea gândurilor ne permite să ne ajustăm percepția cu privire la intențiile celorlalți. În scena în care Martha flirtează cu Nick, iar George stă amenințător în spatele lor, cuprins de gelozie, privirea noastră trece frenetic de la Martha la George și la Nick, pentru că nu știm ce urmează să facă George. Ne folosim de orice informație disponibilă pentru a ne lămuri. Însă pacientul lui Ami Klin s-a uitat la gura lui Nick, apoi la băutura pe care o ținea în mână și apoi la broșa Marthei. Mintea lui procesa oamenii și obiectele în același mod. Nu vedea persoane, fiecare cu gânduri și emoții specifice. Pentru că percepea doar o colecție de obiecte, și-a conceput un sistem pentru a le explica – un sistem pe care l-a interpretat după o logică atât de rigidă și precară, încât scena în care George a părut că o împușcă pe Martha și în care o umbrelă iese din țeavă l-a făcut să râdă în hohote. Într-un fel, exact asta a făcut și acel polițist pe autostrada Dan Ryan. Prins în fiorul urmăririi, nu i-a mai citit gândurile lui Russ. Vederea și gândirea i s-au îngustat. Și-a construit un sistem rigid în care un tânăr negru într-o mașină, care fuge de poliție, trebuie să fie un infractor periculos, iar toate dovezile contrare acelei supoziții, pe care în mod normal le-ar fi luat în calcul – faptul că Russ a rămas în mașină și că nu a depășit viteza de 110 kilometri pe oră – nu au mai contat. Stimularea ne inhibă capacitatea de a citi gândurile.

6. Lipsa spațiului alb

Ați văzut vreodată înregistrarea cu tentativa de asasinare a lui Ronald Reagan? S-a întâmplat în după-amiaza zilei de 30 martie 1981. Reagan tocmai ținuse un discurs la Hotelul Hilton și acum se îndrepta spre limuzină. Face cu mâna spre mulțimea care strigă: „Domnule președinte Reagan! Domnule președinte Reagan!". Apoi, un tânăr pe nume John Hinckley iese din mulțime cu un pistol de calibrul 0,22 și trage șase focuri înspre staff-ul lui Reagan, înainte să fie pus la pământ. Unul dintre gloanțe îl nimerește în cap pe James Brady, secretarul de presă al președintelui. Un alt glonț îl nimerește în spate pe ofițerul de poliție Thomas Dehalanty, un altul intră în pieptul lui Timothy McCarthy, agent al Serviciilor Secrete, iar al patrulea ricoșează din limuzină și îi perforează plămânul lui Reagan, trecând la câțiva centimetri de inimă. Misterul atentatului este, desigur, cum a reușit Hinckley să ajungă atât de ușor la Reagan. Președinții sunt înconjurați de gărzi de corp a căror misiune este să-i păzească de oameni ca John Hinckley. Genul de oameni care stau în fața hotelului într-o zi friguroasă de primăvară sunt cetățeni bine intenționați care așteaptă să-și vadă președintele, măcar pentru câteva secunde, iar sarcina unei gărzi de corp este să supravegheze mulțimea și să-i depisteze pe cei care par suspecți, pe cei care nu par a avea intenții curate. Parte din sarcina sa este să citească fețele oamenilor, să citească gândurile. De ce, totuși, nu au reușit să-i citească gândurile lui Hinckley? Răspunsul este evident dacă urmăriți înregistrarea – este, de asemenea, cea de-a doua cauză esențială a orbirii în fața gândurilor: timpul este prea scurt.

Gavin de Becker conduce o firmă de securitate în Los Angeles și este autorul cărții *The Gift of Fear*. El afirmă că factorul esențial în protecție este volumul de „spațiu alb", adică

distanța dintre țintă și potențialul atacator. Cu cât spațiul este mai mare, cu atât garda de corp are la dispoziție mai mult timp să reacționeze. Cu cât are mai mult timp, cu atât se va îmbunătăți abilitatea sa de a citi gândurile atacatorului. Din păcate, în cazul lui Hinckley, spațiul alb a fost insuficient. Hinckley se afla într-un grup de reporteri care stăteau foarte aproape de președinte. Agenții serviciilor secrete l-au văzut doar în momentul în care a început să tragă. Din momentul în care gărzile de corp au realizat că președintele este victima unui atac – ceea ce, în branșă, poartă numele de momentul recunoașterii – și până când atacul s-a încheiat au trecut 1,8 secunde. „Atacul asupra președintelui Reagan a determinat reacții eroice din partea mai multor persoane", spune de Becker. „Cu toate astea, Hinckley a reușit să împuște câțiva oameni. Cu alte cuvinte, acele reacții nu au schimbat faptul că atacatorul era prea aproape. În înregistrare apare o singură gardă de corp. Scoate din servietă o pușcă-mitralieră. Un altul are pistolul în mână. În cine vor să tragă? S-a terminat." În acele 1,8 secunde, gărzile de corp s-au supus celui mai primar, automat (în acest caz inutil) impuls – să-și scoată arma. Nu aveau nicio șansă să înțeleagă sau să anticipeze ceea ce avea să se întâmple. „Când nu ai suficient timp, ești supus celor mai precare reacții instinctive", mai spune de Becker.

Ne gândim destul de rar la rolul timpului într-o situație de viață și de moarte, poate pentru că Hollywoodul ne-a indus o idee greșită despre ciocnirile violente. În filme, schimburile de focuri sunt situații în care polițistul are timp să-i șoptească ceva important partenerului, iar răufăcătorul are suficient timp să-și amenințe adversarii, iar înfruntarea se îndreaptă alene către un final devastator. Doar povestind o astfel de scenă, lași impresia că a durat mai mult decât în realitate. Iată cum descrie de Becker încercarea de asasinare a președintelui

Coreei de Sud, desfășurată cu câțiva ani în urmă: „Asasinul se ridică și se împușcă în picior. Așa începe. Este deosebit de agitat. Apoi trage în președinte, dar nu-l nimerește. În schimb, o împușcă în cap pe soția președintelui, care decedează. Garda de corp de ridică și trage în ucigaș. Îl ratează. Nimerește din greșeală un băiat de opt ani. A fost un eșec de ambele părți. Totul a mers prost". Cât credeți că a durat atacul? Cincisprezece secunde? Douăzeci? Nu, trei virgulă cinci secunde.

Cred că și noi manifestăm un autism temporar în situații în care nu avem suficient timp la dispoziție. Psihologul Keith Payne, de pildă, a făcut un experiment pe calculator în care le-a arătat subiecților chipuri de negri și de albi – i-a condiționat, așa cum făcuse John Bargh în experimentul despre care am vorbit în capitolul 2. Apoi le-a arătat fie o imagine a unui pistol, fie a unei chei franceze. Imaginea era lăsată pe ecran timp de 200 de milisecunde, iar subiecții trebuiau să spună ce văzuseră. Experimentul a fost inspirat de incidentul în care a fost ucis Diallo. Rezultatele nu au fost deloc surprinzătoare. Dacă te-ai uitat mai întâi la o față de negru, vei recunoaște pistolul mult mai repede decât dacă chipul aparținea unei persoane albe. Payne a reluat experimentul, de data aceasta derulând imaginile mai rapid. În loc să-i lase să se gândească, i-a obligat să ia o decizie în 500 de milisecunde – adică o jumătate de secundă. Acum, oamenii au început să greșească. Au recunoscut mai repede pistolul atunci când prima față era a unei persoane de culoare, însă au fost mai rapizi și când pistolul era de fapt o cheie franceză. Sub presiunea timpului, au început să se comporte ca orice om într-o situație stresantă. Nu s-au mai bazat pe propriile simțuri și au ales un sistem rigid și neproductiv, un stereotip.

„Când luăm o decizie de moment, spune Payne, suntem predispuși la a ne activa prejudecățile și stereotipurile, chiar

și unele cu care nu suntem de acord sau în care nu credem." Payne a încercat diverse tehnici cu scopul de a reduce această subiectivitate. Pentru a-i încuraja pe subiecți să depună un maximum de efort, le-a spus că vor fi evaluați la final de un coleg de clasă. Rezultatul a fost o subiectivitate chiar mai pronunțată. Unora le-a vorbit despre scopul experimentului și le-a spus să încerce să evite stereotipurile de rasă. Nu a reușit nici așa. Payne a observat că singurul lucru care a dat rezultate a fost să încetinească ritmul experimentului și să le dea timp să identifice obiectele de pe ecran. Avem o capacitate extraordinară de a tăia în felii subțiri și de a face judecăți spontane. Însă chiar și computerul gigantic din creierul nostru are nevoie de un timp de gândire. Experții de la Getty au trebuit să vadă statuia înainte să se pronunțe asupra autenticității sale. Dacă ar fi observat-o dintr-o mașină care mergea cu o sută de kilometri la oră, puteau eventual să ghicească dacă este un fals sau nu.

Din acest motiv, o serie de departamente de poliție au trecut la mașini cu un singur polițist în loc de doi. Poate părea o soluție greșită, de vreme ce, teoretic, doi polițisti s-ar descurca mai bine decât unul. Intervențiile ar fi mai ușoare și mai sigure, pentru că s-ar putea ajuta unul pe celălalt în situații periculoase. Nu este deloc așa. Un polițist care are un partener nu este mai în siguranță decât unul care acționează singur. La fel de important este faptul că plângerile sunt mai frecvente împotriva echipelor formate din doi polițiști. Șansele sunt mai mari ca un contact cu civilii să se finalizeze cu o arestare sau cu vătămarea arestatului sau cu o acuzare de agresiune a unui polițist. Care este explicația? *Când un polițist acționează pe cont propriu, el tinde să aplaneze un eventual conflict, pe când, dacă lucrează cu un partener, mai degrabă va precipita lucrurile.* „Toți polițiștii vor să lucreze în echipă", spune de Becker. „Au un

partener, cineva cu care pot vorbi. Însă unitățile cu un polițist sunt mai puțin predispuse la conflict pentru că reduc bravura. Abordarea unui singur polițist va fi complet diferită. Nu este la fel de predispus la a ataca. Se gândește că e mai bine să aștepte întăriri. Acționează mai precaut. Nu se grăbește."

Ne putem întreba dacă Russ, tânărul din Chicago, ar fi încă în viață dacă ar fi fost abordat de un polițist, și nu de doi. Probabil că da. Un singur polițist – chiar și sub presiunea urmăririi –, ar fi fost obligat să se oprească și să aștepte întăriri. Cei trei polițiști au avut falsa senzație de siguranță dată de număr, drept pentru care au urmărit mașina suspectului cu așa viteză. „Trebuie să reduci ritmul", spune Fyfe. „Pe perioada antrenamentului, le spunem permanent că au suficient timp. În cazul Russ, avocații apărării au susținut că a fost vorba despre o situație în care evenimentele s-au desfășurat într-un ritm foarte alert. Dar asta numai pentru că polițiștii nu au încercat să o tempereze. A fost tras pe dreapta. Nu avea de gând să fugă."

În cazul optim, rolul poliției este să-și învețe oamenii să se țină departe de astfel de situații periculoase; să evite riscul autismului temporar. Când oprește o mașină, de exemplu, polițistul este obligat să parcheze în spatele ei. Pe timp de noapte, trebuie să lumineze cu farurile mașina urmărită. Se apropie de mașină pe partea șoferului, se oprește în spatele lui și luminează cu lanterna peste umărul acestuia. Mi s-a întâmplat și mie, și mereu am o ușoară senzație că nu sunt tratat cu respect. De ce nu poate să vorbească cu mine față în față, ca un om normal? Explicația este că mi-ar fi imposibil să îndrept arma către polițist atâta vreme cât stă în spatele meu. În primul rând, lanterna este îndreptată spre poală, deci îmi poate vedea mîinile și dacă încerc să scot o armă. Și chiar dacă reușesc să scot arma, ar trebui să mă întorc cu totul în scaun,

să mă aplec pe geam și să trag în polițist pe după tocul portierei (nu uitați, sunt orbit de farurile mașinii de poliție) – el având-mă tot timpul în raza vizuală. Această procedură, până la urmă, este în beneficiul meu: singurul caz în care polițistul ar putea să mă amenințe cu arma ar fi ca eu să efectuez o succesiune extinsă și foarte precisă de acțiuni.

Fyfe a derulat un proiect în Dade County, Florida, unde se înregistrase un număr neobișnuit de mare de incidente violente între polițiști și civili. Nu e greu de imaginat tensiunea pe care o generase violența. Membrii comunității acuzau poliția de nepăsare și rasism. Reacția poliției era violentă și defensivă; susțineau că violența este un aspect inevitabil în munca lor. Era un scenariu pe care l-am auzit de nenumărate ori. Fyfe s-a decis să evite această controversă și să deruleze un studiu. A plasat observatori în detașamente de mașini și i-a însărcinat să estimeze în ce măsură comportamentul polițiștilor corespundea tehnicilor dobândite pe perioada antrenamentului. „Le-am solicitat să urmărească dacă polițistul și-a luat măsuri de precauție. Ne învățăm oamenii să pară cea mai mică țintă posibilă, astfel încât să rămână la latitudinea infractorului dacă vor avea loc împușcături. Am vrut să vedem dacă polițiștii și-au luat măsuri de precauție sau dacă intrau, pur și simplu, pe ușa din față. Ne interesa să știm dacă putea evita să îndrepte arma împotriva suspectului, dacă ținea lanterna în mâna mai puțin fermă. Dacă se raportase o spargere, cereau mai multe informații sau nu? Solicitau întăriri? Își planificau intervenția (eu trag și tu mă acoperi)? Aruncau o privire prin cartier? Plasau o mașină în spatele clădirii? Când intrau în clădire, țineau lanterna într-o parte? – motivul este că, dacă suspectul este înarmat, va trage în direcția lanternei. Când opresc un șofer, se uită la spatele mașinii înainte să se apropie de ea? Am luat în considerare genul acesta de lucruri", povestește Fyfe.

Studiul a relevat faptul că polițiștii s-au comportat foarte bine când erau față în față cu suspectul și când acesta era în custodie; au acționat „corect" în 92% din cazuri. Însă abordarea la fața locului s-a dovedit îngrozitoare; au obținut un punctaj de 15%. Aici este problema. Polițiștii analizați nu au urmat procedura standard care i-ar fi pus la adăpost de un autism temporar. În urma măsurilor drastice pe care le-a impus departamentul de poliție Dade County pentru îmbunătățirea procedurilor dinaintea interacțiunii cu suspectul, numărul plângerilor împotriva ofițerilor de poliție și a vătămărilor suferite atât de aceștia, cât și de civili a scăzut simțitor. „Este de dorit să eviți situația în care singura cale prin care te poți apăra este să împuști pe cineva", spune Fyfe. „Dacă ajungi în situația de a te baza pe reflexe, cineva va avea de suferit inutil. Dacă apelezi la inteligență și măsuri de precauție, nu va trebui să iei decizii instinctive aproape niciodată."

7. „Ceva din mine mi-a spus că nu trebuie să trag încă"

Diagnosticul lui Fyfe este foarte util deoarece propune o altă perspectivă asupra folosirii armelor de către poliție. Criticii acțiunilor polițienești se concentrează invariabil pe intențiile indivizilor. Vorbesc despre rasism și prejudecăți asumate. Apărătorii poliției, pe de altă parte, invocă inevitabil ceea ce Fyfe numește sindromul momentului: polițistul ajunge la locul faptei cât poate de repede. Vede infractorul. Nu are timp de gândire. Acționează. Acest scenariu acceptă inevitabilitatea erorilor. Deși par rezonabile, ambele atitudini se fac vinovate de defetism. Ambele își asumă faptul că un incident aflat în desfășurare nu se poate stopa sau controla. Știm cu toții ce se

poate întâmpla când intervin reacțiile instinctive. Însă această supoziție este greșită. Într-o anumită măsură, gândirea inconștientă nu este diferită de cea conștientă: în ambele, ne putem dezvolta capacitatea de a lua decizii rapide prin exercițiu și experiență.

Sunt oare stimularea puternică și orbirea față de gânduri inevitabile în condiții de stres? Desigur că nu. De Becker, care conduce o firmă de protecție pentru persoane publice, a conceput un program pentru bodyguarzi care se numește inocularea stresului. „În acest test, directorul [persoana pe care o protejăm] spune: «Vino aici, am auzit ceva», iar când iei colțul – pac – ești împușcat. Nu folosim pistoale adevărate, ci niște capsule de plastic, însă tot le *simți*. Trebuie să continui exercițiul. Apoi repetăm scenariul, dar de data asta, ești împușcat când intri în casă. După patru sau cinci gloanțe, ești bine." De Becker a conceput un alt exercițiu în care bodyguarzii trebuie să se confrunte în mod repetat cu un câine agresiv. „La început, ritmul cardiac este 175. Nici nu pot vedea bine. Apoi scade la 120 și, în final, ajunge la 110. Atunci pot reacționa." Acest tip de antrenament, efectuat de mai multe ori, combinat cu experiență pe teren, are rolul de a schimba radical modul în care polițiștii reacționează la interacțiuni violente.

Capacitatea de a citi gândurile este o altă abilitate care se poate perfecționa în timp. Silvan Tomkins, poate cel mai de seamă cititor de gânduri, era obsedat de exercițiu. Și-a luat un an sabatic de la Princeton când s-a născut fiul lui, Mark, pe care l-a petrecut în casa sa din Jersey Shore, privind atent chipul fiului său, în căutarea tiparelor emoționale – ciclurile de interes, bucurie, tristețe și furie – care se manifestă pe chipul copiilor în primele luni de viață. A conceput o colecție cu mii de fotografii ale oamenilor, cuprinzând toate emoțiile imaginabile și a învățat singur logica cutelor, a ridurilor și a încrețiturilor

și diferențele subtile dintre expresia de dinaintea zâmbetului sau de dinaintea plânsului.

Paul Ekman a conceput o serie de teste simple de evaluare a abilității de a citi gândurile; într-unul dintre ele, le arată subiecților un videoclip scurt în care aproximativ zece oameni vorbesc despre ceva ce au făcut sau nu au făcut, iar sarcina lor este să descopere cine minte. Testele sunt surprinzător de dificile. Majoritatea oamenilor s-ar descurca la fel de bine dacă ar alege la întâmplare. Însă oamenii care obțin punctaje bune sunt cei care au exersat. Persoanele care și-au pierdut capacitatea de a vorbi în urma unui atac cerebral sunt experte, deoarece infirmitatea i-a obligat să fie mult mai atente la informațiile imprimate pe chipurile oamenilor. O altă categorie de persoane care obțin punctaje ridicate sunt victime ale abuzurilor în copilărie; precum victimele atacurilor cerebrale, aceștia au fost nevoiți să exerseze arta delicată a citirii gândurilor, în cazul lor, a părinților alcoolici sau violenți. Ekman susține chiar și seminarii în cadrul agențiilor guvernamentale de aplicare a legii în care îi învață pe oameni cum să-și perfecționeze capacitatea de a citi gândurile. După o jumătate de oră de exercițiu, susține Ekman, putem detecta microexpresii. „Folosesc o casetă la curs pe care oamenii o găsesc fascinantă. La început, nu pot identifica nicio expresie. După treizeci și cinci de minute, le văd pe toate. Asta ne demonstrează că este o capacitate care se poate învăța."

David Klinger a discutat la un moment dat cu un polițist cu o îndelungată experiență, care a trecut prin multe situații violente de-a lungul carierei și a fost nevoit să citească nu o dată gândurile oamenilor sub presiunea momentului. Descrierea polițistului este un exemplu minunat de situație deosebit de tensionată care, în mâinile cui trebuie, poate fi schimbată radical. Se înserase. Polițistul urmărea trei membri

ai unei bande de adolescenți. Unul a sărit gardul, altul a alergat în fața mașinii, iar al treilea a rămas pe loc, încremenit în lumina farurilor, la o distanță mai mică de trei metri. „În timp ce ieșeam din mașină prin partea pasagerului", își amintește polițistul, pușiul:

A început să caute ceva în pantaloni. Apoi a dus mâna către coapsa stângă, ca și cum încerca să prindă ceva care alunecase pe cracul pantalonului.

A început să se întoarcă spre mine, căutând în continuare acel ceva. Se uita fix la mine și i-am spus de mai multe ori să stea pe loc și să nu mai facă nicio mișcare. Partenerul meu i-a strigat și el să rămână pe loc. În acest timp, mi-am scos pistolul. Când am ajuns la un metru și ceva de el, am văzut că avea un pistol automat 0,25 Chrome. Apoi, în momentul în care a ajuns cu mâna în partea centrală a stomacului, a aruncat arma pe trotuar. L-am luat la secție și asta a fost tot.

Cred că singurul motiv pentru care nu l-am împușcat a fost vârsta. Avea paisprezece ani, dar părea de nouă. Dacă era adult, probabil l-aș fi împușcat. Am simțit, cu siguranță, pericolul armei. L-am văzut foarte clar, era din crom și avea un mâner perlat. Știam că aveam un avantaj asupra lui, dar am vrut să îi dau o șansă pentru că era atât de tânăr. Cred că experiența mea a jucat un rol important în decizia pe care am luat-o. Îi citeam teama pe față, ceea ce mi s-a întâmplat și cu alte ocazii, ceea ce m-a convins că, dacă îi mai dădeam un pic de timp, poate nu mai era necesar să îl împușc. Concluzia este că m-am uitat la el, la obiectul pe care l-a scos din pantaloni, mi-am dat seama că este un pistol și am analizat direcția țevii în momentul în care avea să-l scoată. Dacă și-ar fi scos mâna mai sus de talie, dacă pistolul s-ar fi îndepărtat mai mult de zona stomacului și aș fi văzut că țeava este îndreptată spre mine, aș fi tras. Dar nu s-a întâmplat așa, iar ceva din mine mi-a spus să nu trag încă.

Cât a durat această confruntare? Două secunde? O secundă și jumătate? Dar ați văzut cum experiența și abilitățile polițistului l-au ajutat să extindă acea perioadă, să tempereze situația, să acumuleze informații până în ultima clipă? Vede pistolul. Observă mânerul perlat. Estimează direcția țevii. Așteaptă ca băiatul să îndrepte arma spre el sau să o lase jos – în timpul în care urmărește traiectoria armei, este atent și la chipul băiatului, pentru a-și da seama dacă este periculos sau doar speriat. Există o ilustrare mai frumoasă a raționamenului spontan? Acesta este darul exercițiului și al expertizei – capacitatea de a extrage o cantitate enormă de informații relevante din cele mai subțiri felii de experiență. Unui novice, toată situația i s-ar fi părut extrem de derutantă, deși nu a fost deloc așa. Fiecare moment, fiecare *blink* – este compus dintr-o serie de componente active, foarte subtile, fiecare conținând oportunitatea de a interveni, de a reforma, de a corecta.

8. Tragedia de pe Wheeler Avenue

Protagoniștii sunt: Sean Carroll, Ed McMellon, Richard Murphy și Ken Boss. Este târziu. Sunt în sudul Bronxului. Observă un tânăr negru care se comportă suspect. Trec cu mașina pe lângă el, deci nu îl pot vedea foarte clar, însă instantaneu încep să-și construiască un sistem prin care să explice acest comportament. De exemplu, nu este un tip masiv. E chiar firav. „Ce înseamnă firav? Înseamnă că are un pistol", spune de Becker, intuind raționamentul polițiștilor. „E singur în fața clădirii, la douăsprezece jumătate noaptea. În cartierul ăsta rău famat. Singur. Un negru. E înarmat, pentru că altfel nu s-ar afla acolo. E firav, te induce în eroare. Cum are curajul

să stea acolo în mijlocul nopții? Sigur are o armă, ăsta e raționamentul." Polițiștii dau cu spatele. Carroll declară ulterior că a fost „uimit" că Diallo mai era încă acolo. Infractorii nu fug de obicei la vederea unei mașini de poliție? Carroll și McMellon ies din mașină. McMellon se legitimează și îi spun că vor să vorbească cu el. Diallo nu reacționează. Se citește pe fața lui că este înspăimântat. Doi bărbați albi și impunători, prezențe neobișnuite într-un astfel de cartier la acea oră târzie se apropie de el. Însă momentul în care îi puteau citi gândurile a fost ratat, pentru că Diallo se întoarce și aleargă spre scara blocului. Scena se transformă într-o urmărire, iar Carroll și McMellon nu au experiența polițistului care a observat pistolul cu mâner perlat îndreptându-se spre el. Sunt începători. Nu au mai fost în Bronx, au intrat recent în Street Crime Unit și se confruntă pentru prima oară cu stresul unei urmăriri pe un hol întunecos a unui bărbat aparent înarmat. Ritmul cardiac o ia razna. Atenția se îngustează. Wheeler Avenue este o zonă veche a Bronxului. Trotuarul este foarte îngust, clădirea în care locuiește Diallo este foarte aproape de stradă, prin urmare spațiul alb este inexistent. De la mașină până la Diallo sunt doar câțiva metri. Diallo aleargă. Este oficial o urmărire. Carroll și McMellon erau doar puțin agitați înainte de începerea urmăririi. Acum ritmul cardiac a crescut la 175 și chiar 200. Diallo a ajuns în hol și se sprijină de ușă. Își întoarce corpul într-o parte și caută ceva în buzunar. Carrol și McMellon sunt descoperiți: nu există tocul portierei care îi poate proteja și prin urmare nu pot tempera situația. Sunt în linia focului. Carroll observă în mâna suspectului ceva negru care pare a fi o armă. În realitate, era un portofel. Însă Diallo este negru, este târziu, ei sunt în sudul Bronxului, timpul se măsoară în milisecunde, iar în astfel de circumstanțe, un portofel seamănă, inevitabil, cu o armă. Dacă s-ar uita la fața lui Diallo, ar vedea

că are motive să se îndoiască de teoria lui, însă Carroll nu se uită la el – și chiar dacă ar face-o, nu e sigur că ar înțelege ceva din expresia lui. Evident, nu-i citește gândurile. Este complet autist. Se concentrează exclusiv pe obiectul din mâna lui Diallo, așa cum Peter este concentrat pe întrerupătorul din scena în care George și Martha se sărută. Carroll strigă: „Are o armă!" și începe să tragă – iar imaginea unui om care cade pe spate, alături de atenționarea lui Carroll, nu poate însemna decât că polițistul *a fost împușcat*. Prin urmare, Carroll continuă să tragă, McMellon îl vede pe partenerul lui și continuă și el să tragă, ceea ce reprezintă o asigurare pentru Boss și Murphy care ies din mașină și deschid și ei focul. A doua zi, toate ziarele au accentuat faptul că s-au tras patruzeci și unu de gloanțe, însă în realitate, patru oameni cu pistoale semiautomate pot trage patruzeci și unu de gloanțe în aproximativ două secunde și jumătate. Probabil că întreaga scenă, de la început până la sfârșit, a durat mai puțin decât v-a luat să citiți acest paragraf. Însă acele câteva secunde au conținut suficiente decizii și secvențe pentru a umple o viață de om. Carroll și McMellon îl abordează pe Diallo. *O mie unu*. Acesta se întoarce în clădire. *O mie doi*. Aleargă după el, traversează trotuarul și urcă scările de la intrare. *O mie trei*. Diallo este în hol, încercând să scoată ceva din buzunar. *O mie patru*. Carroll strigă: „Are o armă!" Polițiștii deschid focul. *O mie cinci*. *O mie șase*. Poc! Poc! Poc! *O mie șapte*. Liniște. Boss se apropie în fugă de Diallo, se uită în jur și strigă: „Unde dracu' e arma?", după care aleargă înspre Westchester Avenue, pentru că l-au dezorientat strigătele și împușcăturile. Carroll se așază pe scări lângă corpul ciuruit de gloanțe a lui Diallo și începe să plângă.

Concluzie

Ascultă cu ochii: Ce ne învață *Blink*

La începutul carierei de muzician profesionist, Abbie Conant locuia în Italia și cânta la trombon în Royal Opera din Torino. Suntem în 1980. În anul acela, a aplicat la unsprezece posturi vacante în diverse orchestre din Europa. A obținut un singur răspuns din partea Orchestrei Filarmonice din München. Scrisoarea începea astfel: „Stimate Herr Abbie Conant". Uitându-se în spate, acea greșeală ar fi trebuit să tragă un mare semnal de alarmă în mintea lui Conant.

Audiția s-a ținut în Muzeul Deutsches din München, pentru că centrul cultural al orchestrei era încă în construcție. Erau în total treizeci și trei de candidați care cântau în spatele unui ecran, astfel încât să nu poată fi văzuți de comitetul de selecție. Astfel de audiții nu erau ceva comun în Europa la acea vreme. Pentru că unul dintre candidați era fiul unui muzician dintr-o altă orchestră din München, Filarmonica a ales varianta unei audiții anonime, de dragul imparțialității. Conant avea numărul șaisprezece. A interpretat *Konzertino pentru trombon* al lui Ferdinand David, o lucrare foarte populară la audiții în Germania, și a ratat o notă (un Sol). Și-a spus că nu are nicio șansă și s-a întors în culise să-și strângă lucrurile. Însă comitetul avea o altă părere despre ea. Membrii comisiei au fost fascinați. Audițiile sunt exemple clasice de tăiere în felii subțiri.

Muzicienii cu experiență susțin că pot să aprecieze calitatea unei lucrări aproape instantaneu – uneori după câteva note, alteori chiar de la prima notă –, iar în cazul lui Conant au știut. După ce a părăsit sala de audiții, directorul Filarmonicii, Sergiu Celibidache a exclamat: „Pe acest interpret îl vreau!" Ceilalți șaptesprezece candidați care așteptau în culise au fost trimiși acasă. Au rugat pe cineva să o aducă pe Conant. S-a întors în sală, iar când a ieșit din spatele paravanului, a auzit echivalentul bavarez al lui *wow*. *„Was ist'n des? Sacra di! Meine Goetter! Um Gottes willen!"* Așteptau un Herr Conant. O aveau în față pe Frau Conant.

E puțin spus că era o situație stânjenitoare. Celibidache era un dirijor cu un stil clasic, un bărbat impunător și tranșant, cu idei foarte precise despre cum ar trebui să sune muzica, dar și despre cine ar trebui să o interpreteze. Mai mult decât atât, vorbim despre Germania, locul de naștere al muzicii clasice. Odată, după Al Doilea Război Mondial, Filarmonica din Viena a decis să folosească un paravan de audiție, decizie care a atras cu sine o „situație grotescă", după cum s-a exprimat fostul director al instituției, Otto Strasser: „Au desemnat câștigătorul concursului, iar când s-a ridicat paravanul, juriul a rămas uluit când au văzut că cel pe care-l aleseseră era o japoneză". În viziunea lui Strasser, un japonez nu are sensibilitatea necesară pentru a interpreta, fidel, o muzică compusă de un european. Celibidache considera că o femeie nu poate cânta la trombon. În cadrul Filarmonicii din München, era o femeie sau două care cântau la vioară și la oboi. Însă acestea sunt instrumente „feminine", pe când trombonul este un instrument masculin. Este instrumentul la care cântau bărbații în orchestrele militare. Pentru compozitorii de operă, trombonul simboliza infernul. În simfoniile a V-a și a VII-a, Beethoven a introdus trombonul pentru zgomot. „Chiar și azi, dacă vorbești cu un

trombonist cu experiență, spune Conant, te va întreba ce echipament folosești. Vă puteți imagina un violonist spunând: «Cânt la un Black and Decker»?"

Au urmat două alte audiții, pe care Conant le-a trecut cu brio. Însă odată ce Celibidache și restul comitetului au văzut-o în persoană, toate acele prejudecăți învechite au intrat în conflict cu prima impresie pe care le-a făcut-o interpretarea lui Conant. A fost acceptată în orchestră, în ciuda rezervelor lui Celibidache. După un an, în mai 1981, Conant a fost anunțată că urma să treacă la trombonul secundar. Nu i s-a dat nicio explicație. Conant a intrat într-o perioadă de probă de un an, pentru a dovedi că merită o poziție superioară, însă nu a contat. „Știi care este problema, avem nevoie de un bărbat pentru trombonul principal", i-a spus Celibidache.

Conant s-a văzut în situația de a apela la instanță. Orchestra și-a motivat decizia în felul următor: „Reclamantul nu posedă forța fizică necesară unei poziții de conducător al secțiunii de tromboane". Conant a fost trimisă la clinica Gautinger Lung pentru analize. A trebuit să sufle în diverse aparate, i s-a făcut o analiză a sângelui pentru a măsura capacitatea de absorbție a oxigenului și o examinare toracică. Rezultatele au fost cu mult peste medie. Asistenta chiar a întrebat-o dacă este atletă. Procesul părea să dureze la nesfârșit. Orchestra a susținut că „problemele respiratorii se pot detecta" în interpretarea faimosului solo de trombon din *Recviemul* lui Mozart, deși dirijorul invitat pentru acele interpretări o apreciase în mod deosebit. S-a organizat o audiție specială în fața unui expert în trombon. Conant a interpretat șapte din cele mai dificile partituri din repertoriul trombonului. Expertul a fost extaziat. Orchestra s-a plâns că este neprofesionistă și nedemnă de încredere, ceea ce era complet neadevărat. După opt ani, Conant a primit poziția de conducător al secțiunii de trombon.

Apoi a urmat o altă serie de conflicte – care au durat încă cinci ani –, pentru că orchestra a refuzat să o plătească la fel ca pe colegii săi bărbați. A câștigat și de data aceasta. A câștigat la fiecare acuză pentru că a adus un argument pe care Filarmonica din München nu-l putea combate. Sergiu Celibidache, cel care se plânsese de capacitățile ei, a ascultat-o interpretând *Konzertino*-ul lui Ferdinand David, în condiții de maximă obiectivitate, și a exclamat: „Pe acest interpret îl vreau!" și i-a trimis acasă pe restul candidaților. Paravanul a salvat-o pe Abbie Conant.

1. O revoluție în muzica clasică

Lumea muzicii clasice – cu precădere în Europa – a fost până recent rezervată bărbaților albi. Se credea că femeile nu puteau cânta la fel de bine ca bărbații. Nu posedau forța, atitudinea și rezistența necesare pentru a putea interpreta anumite partituri. Aveau o altă conformație a buzelor, nu aveau aceeași capacitate pulmonară, aveau mâinile mai mici. Toate acestea păreau fapte, nu prejudecăți, deoarece bărbații păreau să se descurce mai bine la audiții, după cum susțineau dirijorii, directorii de orchestră și maeștrii. Nimeni nu se interesa prea tare de condițiile în care se țin aceste audiții, deoarece era de la sine înțeles că una din calitățile esențiale ale unui expert este capacitatea sa de a asculta o interpretare, indiferent de circumstanțe și de a aprecia, imediat și cât de poate de obiectiv, calitatea sa. Uneori, audițiile pentru orchestrele importante se țineau în cabina dirijorului sau în camera de hotel, în cazul în care acesta era doar în trecere prin oraș. Candidații aveau la dispoziție cinci, două sau zece minute. Nu asta era important, până la urmă, muzica e muzică. Rainer Kuchl,

prim-violonist al Filarmonicii din Viena afirma, la un moment dat, că poate spune, cu ochii închiși, dacă violonistul este bărbat sau femeie. El era de părere că o ureche formată poate deslușI blândețea și flexibilitatea stilului feminin.

În ultimii câțiva zeci de ani, lumea muzicii clasice a trecut printr-o revoluție. În Statele Unite, membrii orchestrelor au creat organizații oficiale. Au format o uniune și au militat pentru contracte corecte, asigurare de sănătate și măsuri de protecție împotriva concedierilor arbitrare, dar și pentru corectitudine la angajare. Mulți muzicieni credeau că dirijorii abuzau de poziție și se comportau preferențial. Au susținut necesitatea formalizării procesului de audiție. Asta presupunea că un comitet oficial, și nu dirijorul, lua decizia finală. În unele locuri, s-au instituit legi prin care membrilor comitetului li se interzicea să vorbească între ei, astfel încât o părere personală să nu influențeze decizia colegilor săi. Muzicienii erau identificați prin numere și nu după nume. S-au instalat paravane între candidați și juriu, iar dacă unul dintre muzicieni tușea sau făcea vreun sunet prin care ar fi putut fi identificat – de exemplu, dacă o femeie care purta tocuri călca pe o suprafață nemochetată – erau escortați afară din sală și li se atribuia un alt număr.

În ultimii treizeci de ani, de când paravanele au devenit ceva comun, numărul femeilor din orchestrele majore din America a crescut de cinci ori. „După introducerea noilor reguli pentru audiții, aveam nevoie de patru violonceliști", spune Herb Weksleblatt, cântăreț la tubă la Metropolitan Opera din New York, conducătorul acțiunilor pentru introducerea audițiilor anonime la Met, la mijlocul anilor '60. „Toți câștigătorii au fost femei. Așa ceva ar fi fost de neconceput înainte. Până la acel moment, erau cam trei femei în toată orchestra. Țin minte că, după ce s-a anunțat că cele patru femei

câștigaseră concursul, un tip mi-a spus pe un ton foarte agresiv: «Lumea o să-și amintească de tine ca fiind nenorocitul ăla care a adus femei în orchestră».”

Lumea muzicii clasice a realizat că ceea ce considera a fi o primă impresie autentică și puternică – ascultând pe cineva cântând – era, de fapt, fundamental greșită. „Unii oameni par că sunt mai abili decât sunt în realitate, pentru că par încrezători și au o poziție a corpului care denotă siguranță. Unii arată îngrozitor când cântă, dar interpretarea este minunată. Alții au acea expresie concentrată și profesionistă, dar care nu transpare în muzică. Există întotdeauna această discrepanță între ceea ce vezi și ceea ce auzi. Evaluarea începe din secunda în care candidatul a intrat în sală. Începi să te întrebi cine e tocilarul ăsta sau cine se crede tipul ăsta – doar analizând modul în care și-a adus instrumentul în sală”, spune un muzician cu o îndelungată experiență în audiții.

Julie Landsman, care cântă la corn francez principal la Metropolitan Opera din New York, povestește că i s-a întâmplat să fie distrasă de poziția gurii unui muzician. „Dacă își fixează mușchiul într-o poziție neobișnuită, te gândești imediat că este imposibil să meargă. Sunt atât de multe posibilități. Unii muzicieni folosesc instrumente de alamă, alții de nichel-argint, iar alegerea tipului de corn îți poate spune foarte multe despre orașul natal al muzicianului, despre profesorul cu care a lucrat, despre școala unde a studiat, iar tot acest pedigree îți influențează decizia. Am luat parte la audiții fără paravan și vă asigur că am fost influențată. Am început să ascult cu ochii, și este imposibil ca privirea să nu-ți modifice judecata. Singurul mod în care ar trebui să asculți este cu urechile și cu inima.”

În Washington D.C., Orchestra Simfonică Națională a angajat-o pe Sylvia Alimena să cânte la corn francez. Credeți că

avea vreo șansă să fie angajată înainte de introducerea paravanelor? Vă asigur că nu. Cornul francez – ca și trombonul – este un instrument „masculin". Mai mult decât atât, Alimena este o femeie firavă, are o înălțime de 152 de centimetri. În realitate, este un aspect irelevant. După cum spune un alt cântăreț la corn de seamă, „Sylvia poate dărâma o casă dacă suflă". Însă, dacă ați fi văzut-o înainte s-o ascultați, nu ați fi putut auzi această forță, pentru că statura ei ar fi intrat în contradicție cu ceea ce ați auzit. Singura cale prin care puteți face o judecată spontană relevantă cu privire la Sylvia Alimena este să vă postați în spatele unui paravan.

2. Un mic miracol

Revoluția muzicii clasice ne oferă o lecție importantă. De ce au fost dirijorii atât de puțin conștienți de subiectivitatea judecăților lor spontane o vreme atât de îndelungată? Pentru că suntem adesea neatenți în privința capacității noastre de cunoaștere spontană. Nu știm nici care este originea primelor impresii și nici ce înseamnă exact, prin urmare nu le conștientizăm întotdeauna fragilitatea. Este necesar să recunoaștem influențele subtile care pot influența, submina sau afecta obiectivitatea produselor inconștientului nostru. Evaluarea unui muzician pare cea mai simplă sarcină. Nu este deloc simplă, așa cum nici degustarea unei noi variante de Cola sau a unui sortiment de gem sau evaluarea unui scaun nu sunt simple. În lipsa unui paravan, Abbie nu ar fi ajuns să cânte nici măcar prima notă. Fiind în spatele paravanului, s-a dovedit a fi demnă de un loc în Filarmonica din München.

Ce au făcut orchestrele când au realizat această eroare? Au rezolvat problema, iar aceasta este a doua lecție a lui *Blink*. Se

întâmplă mult prea des să ne resemnăm cu ceea ce se petrece într-o clipită. Nu pare că avem prea mult control asupra a ceea ce izvorăşte din inconştient. În realitate, avem, iar dacă putem controla mediul în care are loc cunoaşterea spontană, atunci putem controla cunoaşterea spontană în sine. Putem împiedica greşelile pe care le fac combatanţii în război, personalul de urgenţă sau patrulele de poliţie.

„Când veneam să văd o lucrare artistică, obişnuiam să-i rog pe negustorii de artă să o acopere cu o pânză neagră pe care să o înlăture când intram, astfel încât să mă pot concentra exclusiv pe lucrare", spune Thomas Hoving. „Cînd eram la Met, o rugam pe secretară sau pe un alt curator să ia lucrarea pe care intenţionam să o achiziţionăm şi să o pună într-un loc în care aş fi fost surpins să o descopăr, ca de exemplu un dulap de haine. Deschideam uşa şi o vedeam dintr-odată. Îmi plăcea sau descopeream un detaliu pe care nu-l observasem până atunci." Hoving avea atât de multă încredere în beneficiile judecăţii spontane, încât a făcut tot posibilul pentru a se asigura că primele impresii sunt cât de corecte cu putinţă. Nu vedea puterea inconştientului ca pe o forţă magică. În schimb, o percepea ca fiind o trăsătură care putea fi protejată, controlată şi educată – iar când a văzut prima oară kouros-ul, Hoving era pregătit.

Faptul că acum femeile au un loc în orchestrele simfonice este o schimbare demnă de luat în seamă. Este importantă deoarece a oferit posibilităţi unui grup care până atunci nu avea acces la ele. Mai mult decât atât, datorită plasării primei impresii în centrul audiţiei – evaluarea abilităţii –, orchestrele angajează muzicieni mai buni, ceea ce se traduce în muzică mai bună. Cum am ajuns să avem muzică mai bună? Nu prin reformarea muzicii clasice sau construirea unor noi săli de

concerte sau prin investiții de milioane de dolari, ci prin atenția la cel mai mic detaliu, adică primele două secunde din audiție.

Când Julie Landsman a luat proba pentru poziția de prim-solist la corn la Met, tocmai se instalaseră paravanele în sală. La acea vreme, toți muzicienii din secțiunea de alămuri erau bărbați, deoarece toată lumea „știa" că o femeie nu poate cânta la corn la fel de bine ca un bărbat. Însă Landsman a intrat în sală, s-a așezat și a cântat bine. „Am știut că voi câștiga înainte să se anunțe rezultatul. Mi-am dat seama după felul în care am interpretat ultima parte. Am ținut ultimul La înalt mai mult timp, pentru a înlătura orice îndoială. Au început să râdă, pentru că făcusem mult mai mult decât era necesar", își amintește Landsman. Juriul a avut un șoc când au declarat-o câștigătoare și a ieșit din spatele paravanului. Nu numai că femeile care cântau la corn erau o raritate în orchestre, așa cum s-a întâmplat în cazul lui Conant. Nu doar din cauza curajului de a ține atât de mult acel La, un sunet la care se așteptau din partea unui bărbat. Motivul a fost faptul că o știau. Landsman mai cântase cu orchestra Met ca substitut. Până când au ascultat-o doar cu urechile, nu au realizat că are talent. Ecranul a creat un moment *blink*, iar asta a declanșat un mic miracol, care are loc de fiecare dată când preluăm controlul asupra acelor două prime secunde: au văzut adevărata ei natură.

Postfață

1. Lecția Chancellorsville

Una dintre cele mai faimoase bătălii din Războiul Civil american a avut loc în primăvara anului 1863 în orașul Chancellorsville din nordul Virginiei. Forțele confederate îl aveau în frunte pe legendarul general Robert E. Lee, iar „Fighting Joe" Hoocker conducea armata unioniștilor de la Potomac. Lee trecuse de mult de cincizeci de ani, iar starea lui de sănătate era îndoielnică. Era un bărbat evlavios, cu principii solide, cu o față prelungă și sobră și cu părul grizonat. Era foarte respectat de trupele sale și, de la intrarea sa în război, demonstrase un geniu tactic. Adversarul său, Hooker, era opusul lui. Era tânăr, înalt și cu pielea deschisă la culoare. Era burlac și îi plăcea să fie înconjurat de femei. „Sediul lui Hooker era parțial bar, parțial bordel și nicio persoană responsabilă nu avea ce căuta acolo", spune istoricul Gary Gallagher. Sub comanda sa, armata Potomacului s-a transformat dintr-un grup haotic și nedisciplinat în „cel mai profesionist corp de soldați de sub soare", după cum s-a exprimat Hooker. Este o afirmație tipică pentru Hooker, un om căruia nu-i lipsea încrederea în sine. „Nu sunt vanitos când afirm că sunt mai bun decât orice general de pe câmpul de luptă", îi spunea lui Lincoln după bătălia de la Bull Run. Iar când l-a întâlnit pe Lee, în primăvara lui 1863, s-a arătat chiar mai sigur pe el. „Planul meu este imbatabil. Iar când voi începe să-l pun în aplicare, fie

ca Dumnezeu să aibă milă de Bobby Lee, pentru că eu nu voi avea", spunea el înainte de intrarea trupelor în război.

Situația de la Chancellorsville era destul de simplă. Jumătatea superioară a Virginiei este împărțită în două de râul Rappahannock, care pornește la nord din Blue Ridge Mountains și se varsă în Chesapeake Bay. În 1863, la trei ani de la începerea Războiului Civil, Lee înaintase de-a lungul malului sudic al Rappahannock, la jumătatea distanței dintre Richmond, capitala Confederației, și Washington D. C, unde președintele Lincoln aștepta nerăbdător vești despre progresul războiului. Lee conducea o armată de 61.000 de oameni și era asistat de un alt comandant celebru al Confederației, Stonewall Jackson. Hooker se afla pe partea cealaltă a râului și avea în conducere 134.000 de soldați și de două ori mai multă artilerie. O variantă evidentă ar fi fost ca Hooker să atace frontal, peste râu, în speranța că superioritatea numerică îi va aduce victoria. Însă a ales o strategie mai elegantă. A luat jumătate din efectivul de soldați și a mers douăzeci și cinci de kilometri în amonte, apoi au trecut râul și au mers înapoi până au ajuns în spatele trupelor lui Lee, la o întretăiere de drumuri numită Chancellorsville. Poziția lui Hooker era imbatabilă. Lee nu mai avea scăpare: majoritatea trupelor erau acum în fața lui.

Hooker avea, de asemenea, un serviciu de informații cu mult superior. Avea o rețea de spioni în cadrul armatei confederate, cu ajutorul cărora a reușit ceva extraordinar chiar după standardele de azi – să detașeze 70.000 de oameni în spatele trupelor inamicului, fără ca acesta să-și dea seama. Mai mult decât atât, a avut la dispoziție două baloane cu aer cald, pe care le folosea periodic pentru a afla poziția oamenilor lui Lee. Nu era nicio urmă de îndoială că bătălia de Chancellorsville va fi câștigată de unioniști. Când Hooker s-a alăturat trupelor

sale la Chancellorsville, i-a adunat și le-a citit ultimele ordine: „În calitate de comandant general, îmi face o deosebită plăcere să anunț trupele că, grație operațiunilor pe care le-am desfășurat în ultimele trei zile, inamicul nu are altă opțiune decât să se retragă în umilință sau să poarte o bătălie pe terenul nostru, unde va fi sortit distrugerii complete".

Însă odată luptă începută, ceea ce păreau a fi, în planul strategic, acțiuni precise și clare, au devenit dintr-odată nesigure. Hooker s-a bazat pe faptul că Lee, confruntat cu o situație atât de cumplită, se va retrage în singura direcție posibilă – spre Richmond –, unde ar fi căzut cu siguranță pradă forțelor unioniste. Acesta era scenariul pe care-l fabricase, pe care-l prezentase trupelor și pe care și-l confirmase permanent în minte. Însă Lee nu s-a retras. În schimb, și-a împărțit trupele și, infirmând așteptările lui Hooker, s-a întors pentru a-l înfrunta pe Hooker la Chancellorsville. Hooker avea avantajul poziției și al numărului, dar acum era confuz. În loc să se comporte ca un general cu o armată insuficient de mare, Lee părea că are un avantaj numeric. Mai mulți dezertori din armata confederată care fuseseră capturați de unioniști au spus că un alt general confederat, James Longstreet, venise în ajutorul lui Lee, cu întăriri masive. Nu era adevărat, însă Hooker nu știa ce să creadă. Pe hârtie, avea un avantaj decisiv asupra lui Lee. Din păcate, însă, bătălia nu se ducea pe hârtie. Le-a ordonat trupelor să se oprească, apoi să se retragă. I-a cedat lui Lee avantajul. „Nu e nicio problemă", i-a spus Hooker lui Darius Couch, unul din generalii săi, într-o încercare de a nu-și trăda îngrijorarea. L-am adus pe Lee exact unde vrem. Va trebui să mă înfrunte pe terenul meu." Couch nu s-a lăsat păcălit. „Am plecat de lângă comandantul meu cu sentimentul că era un om terminat."

Lee a simțit și el teama lui Hooker, drept pentru care a acționat fără ezitare. Și-a divizat din nou armata și l-a trimis

pe Stonewall Jackson, protejat de întuneric și ceață, să încercuiască flancul lui Hooker și să atace la marginea cea mai îndepărtată a poziției, unde părea că armata unioniștilor era cea mai vulnerabilă. Armatele lui Lee au atacat la ora 17.00. Trupele lui Hooker luau cina. Într-o parte, se aflau grămezile de puști. Trupele lui Lee au ieșit din pădure zbierând, cu baionetele în mână, iar armata lui Hooker a fugit. A fost una din cele mai devastatoare înfrângeri din Războiul Civil.

2. Războiul lui Van Riper

Dintre toate interviurile pe care le-am luat în timpul cercetării pentru *Blink*, cel care mi-a lăsat cea mai puternică impresie a fost discuția cu generalul Paul Van Riper – eroul (sau antieroul) din jocul Millenium Challenge dezvoltat de Pentagon. Van Riper locuiește la ieșirea din Williamsburg, în Virginia, într-o casă imaculată și îngrijită, exact tipul de locuință tipică pentru un militar de carieră. Țin minte că am fost surprins de numărul de cărți pe care le avea în camera de lucru. Acum când mă gândesc, nu e chiar un motiv de surpriză. De ce nu ar avea un general din Marină la fel de multe cărți ca un profesor de literatură? Probabil că m-am gândit întotdeauna că generalii sunt acei oameni care atacă, care „fac" lucruri: oameni de acțiune, oameni ai momentului. Însă unul din lucrurile pe care le-am învățat de la Van Riper este că, pentru a putea acționa inteligent și instinctiv când situația o cere, este obligatoriu să ai o educație și o experiență îndelungate. Van Riper a înfrânt Echipa Albastră grație experienței sale în jungla vietnameză și datorită celor învățate din cărțile care-i umplu biblioteca. Van Riper a fost un cititor avid al istoriei militare. Iar bătălia lui preferată era cea de la Chancellorsville.

Van Riper mi-a vorbit despre Chancellorsville când ne-am întâlnit în casa lui și apoi într-o discuție telefonică. Însă abia când am terminat cartea și era pe cale să fie publicată, am început să citesc despre bătălie. Am înțeles aproape imediat fascinația lui Van Riper pentru înfruntarea dintre Hooker și Lee. Avem o bătălie între două armate, al cărei rezultat credem că-l putem intui. Comparăm numărul soldaților, volumul și calitatea arsenalului, strategiile, calitatea serviciilor de informații, soliditatea pozițiilor, după care punem în balanță atuurile și slăbiciunile fiecărei tabere, așa cum am face într-o problemă de matematică. Din bătălia de la Chancellorsville, însă, învățăm că, în realitate – în acele situații trepidante, cu miză mare cum sunt bătăliile (sau camerele de gardă, audițiile sau conflictele nocturne din Bronx) – acel gen de analiză formală și convențională se dovedește semiinutilă. Rezultatul luptei de la Chancellorsville a depins de o capacitate decizională inefabilă și miraculoasă pe care Lee o avea și Hooker nu.

Care este acea abilitate miraculoasă? Este ceea ce Evelyn Harrison și Tom Hoving au făcut când s-au uitat pentru prima oară la statuie sau pe care Vic Braden a pus-o în joc când și-a dat seama dacă un tenismen va servi corect sau nu. Este genul de pricepere pe care-o dobândește o persoană după zeci de ani în care învață, observă și face. Este *judecată*. *Blink* – prin toate cazurile invocate, studiile și argumentele – reprezintă o încercare de a înțelege acest lucru magic și misterios numit judecată.

Gândiți-vă la Lee! Capacitatea sa de a simți nesiguranța lui Hooker, de a acționa pe moment, de a concepe un plan de luptă care să-l ia prin surprindere pe inamic – cu alte cuvinte, capacitatea sa de a acționa rapid și instinctiv pe teren – a fost elementul esențial care l-a ajutat să înfrângă o armată de două ori mai numeroasă. Judecata *este importantă*: ea împarte oamenii în câștigători și pierzători. Acum să ne gândim la

Hooker. Nu îi lipsea nici inteligența, nici curajul. Era un general cu experiență. Prin urmare, ce s-a întâmplat? De ce a început să șovăie când era atât de aproape de victorie? Aceasta este o întrebare la care mulți istorici au încercat să răspundă. Harry Hansen propune o explicație în magistrala sa lucrare, *The Civil War*:

> Poate că Hooker și-a amintit, în cele din urmă, de avertismentul lui Lincoln: „Nu te avânta orbește". Poate că în acea situație tensionată a început să ducă dorul stimulului artificial pe care i-l dădea whiskey-ul, care era un ingredient obligatoriu al „dietei" zilnice, la care a renunțat complet în ziua în care a preluat comanda trupelor. Poate că și-a pierdut încrederea în notabila sa reușită de a aduce peste 70.000 de soldați în spatele armatei lui Lee fără nicio pierdere, pentru că nu a întâmpinat de fapt rezistență. Fusese prea simplu; probabil că Lee voise ca el să ajungă în acea poziție, sau cel puțin în locul în care se aflase înainte să-și retragă trupele. Sau poate că era chiar mai simplu. Poate că era îngrozit (nu fizic – Hooker nu se temea niciodată –, ci psihic), așa cum i se întâmpla toreadorului Gallo, care, după cum ne spune Hemingway, „era inventatorul refuzului de a ucide taurul dacă se uita la el într-un anume fel". Acest Gallo a avut o carieră îndelungată, presărată cu multiple spectacole de adio, iar la prima dintre ele, după o luptă magnifică cu animalul, când a venit timpul să-l ucidă... s-a întors, cu sabia în mână, și s-a apropiat de taur, care era întins pe jos și se uita la el. Gallo s-a întors la *barerra*. „Omoară-l tu, Paco", i-a spus unui coleg. „Nu-mi place cum se uită la mine." Poate că așa s-a întâmplat și cu Hooker când a aflat că Lee se întorsese în direcția lui și, să spunem așa, se uita la el.

Hansen spune că Hooker s-a împiedicat, cum s-ar exprima un fan al sportului, și sper că, ajungând până aici, puteți recunoaște simptomele erorilor de judecată. Odată cu experiența, ni se oferă un dar extraordinar, anume capacitatea

de a acționa instinctiv. Dar – iar asta este una dintre lecțiile pe care am dorit foarte mult să le evidențiez în *Blink* – este un dar care se poate pierde foarte ușor. Judecata celor patru polițiști din cazul Diallo a fost umbrită de culoarea pielii suspectului, de lipsa spațiului alb și traiectoria perturbatoare din punct de vedere fiziologic a celor șapte secunde. Nu cred că erau oameni răi sau neprofesioniști. Cred însă că au fost puși într-o situație care a scos ce e mai rău din capacitatea lor decizională. Așa s-a întâmplat și cu Hooker. Vă puteți imagina presiunea la care era supus? Abraham Lincoln se baza pe el să împiedice atacul armatei confederate asupra Washingtonului. Inamicul lui era cel mai faimos strateg militar al generației sale.

„Este o conjunctură comună: doi comandanți de armată ajung într-o situație de criză, iar unul cedează", spune Gallagher. Hooker era copleșit de Lee, care avea acest efect asupra oamenilor. Continui lupta sperând că nu vei avea parte de o înfrângere prea umilitoare. Nu cred că Hooker se gândea cu adevărat că va ieși victorios. Spera că Lee se va retrage și că îi va ușura viața, însă Lee nu a ușurat viața nimănui."

După ce am citit despre bătălia de la Chancellorsville, Hooker mi-a lăsat aceeași impresie ca cei patru polițiști care l-au ucis pe Diallo. Mi s-a făcut milă de el. Aceasta este a doua lecție a cărții: pentru a înțelege adevărata natură a deciziilor instinctive este necesar să fim toleranți cu acei oameni prinși în situații care le afectează buna judecată.

Bătălia de la Chancellorsville ne mai învață ceva, iar în timpul care a trecut de la publicarea lui *Blink*, am realizat că este cea mai importantă lecție din toate. Lee a conceput o strategie superioară în condițiile în care avea mai puține informații despre trupele lui Hooker decât avea inamicul lui despre ale lui. Hooker știa exact câți soldați avea Lee. Hooker avea două baloane cu aer cald din care putea observa poziția exactă a

trupelor lui Lee. Lee a învins deşi avea mai puţine informaţii decât Hooker. Acum, după ce aţi citit *Blink*, probabil nu veţi fi surprinşi când voi spune că trebuie să schimbăm această frază în *probabil că Lee a câştigat bătălia tocmai pentru că avea mai puţine informaţii decât Hooker*.

Vă mai aduceţi aminte de Getty? Experţii muzeului ştiau mult mai multe despre kouros decât Thomas Hoving şi Evelyn Harrison. Însă tot acel volum impresionant de documente pe care le-au furnizat avocaţii, geologii şi arheologii s-au dovedit inutile. Mai mult, le-a dăunat. În ceea ce priveşte concursul de muzică clasică, maeştrii au fost incapabili să facă o judecată corectă cu privire la virtuozitatea candidaţilor atâta vreme cât îi puteau vedea. Introducerea paravanului le-a reabilitat capacitatea de a judeca corect. Gândiţi-vă. Ce pondere are informaţia vizuală într-o audiţie? 70%? 80%? Şi totuşi, o audiţie ar trebui să fie un exerciţiu de ascultare. În realitate, observăm foarte multe aspecte. Cum e îmbrăcat muzicianul? Este înalt sau scund? Cum ţine instrumentul? Care este postura corpului în timpul interpretării? În lumea muzicii clasice, 80% din informaţia diponibilă a fost înlăturată şi, ca prin minune, judecăţile lor au devenit mai corecte.

În ultimii ani, vorbind cu diverşi oameni despre *Blink*, am fost uimit de frecvenţa cu care a fost menţionat acest aspect. Chiar m-aş avânta să spun că niciun alt argument din carte nu a stârnit un asemenea interes. Trăim într-o lume saturată de informaţii. Avem în permanenţă o cantitate nelimitată de date, şi ne este foarte drag argumentul că avem nevoie de cât mai multe informaţii şi că trebuie să ne facem temele. Am detectat, de asemenea, şi o adâncă frustrare faţă de costurile neaşteptate ale excesului de informaţie. Am ajuns să confundăm informaţia cu înţelegerea.

Am descoperit recent o carte minunată scrisă de istoricul Roberta Wohlstetter numită *Pearl Harbour: Warning and Decision*. În atacul de la Pearl Harbour, serviciul de informații american a fost luat complet prin surprindere de armata militară japoneză. După cum spune Wohlstetter, motivul nu a fost lipsa informațiilor referitoare la intențiile japonezilor, chiar din contră. Statele Unite reușiseră să descifreze multe din codurile inamicului. *Le citeau corespondența*. Aici, crede ea, a fost problema. Analiștii militari au fost copleșiți de volumul de informații. Dimineața, când veneau la serviciu, îi aștepta un vraf de rapoarte înalt de o jumătate de metru. Nu puteau vedea pădurea de copaci. Între timp, cine a făcut cea mai corectă predicție referitoare la acțiunile japonezilor în vara și toamna lui 1941? Jurnaliștii. Doar citind *New York Times*, ai fi avut mai multe șanse să înțelegi intențiile japonezilor decât dacă ai fi avut acces la toate rapoartele secrete ale guvernului american. Asta nu pentru că jurnaliștii ar fi știut mai multe despre Japonia, ci pentru că știau mai puține: au putut să sorteze informațiile pe care le aveau și să identifice un tipar.

Am citit cartea lui Wohlstetter cam în perioada în care se desfășurau investigațiile în jurul atentatului de la 11 septembrie. Toți membrii Congresului se plângeau de faptul că CIA, FBI și NSA nu aveau suficiente informații despre activitățile teroriste și propuneau extinderea și îmbunătățirea capacității de colectare a informațiilor. Serios? Nu mă puteam gândi decât la Pearl Harbor, Millenium Challenge și, bineînțeles, Chancellorsville. Hooker știa absolut totul despre inamicul lui, însă nu i-a folosit la nimic. Secretul unei decizii bune nu este cunoașterea, ci înțelegerea. Ne îngropăm în prima, dar ne lipsește foarte acut cea de-a doua.

Aș vrea să vă mai spun ceva despre Paul Van Riper. L-am cunoscut înainte de începerea războiului din Irak. Niciunul

dintre noi nu știa ce avea să se întâmple în următorii ani. Însă norii care anunțau furtuna începeau să se formeze în Orientul Mijociu. Nu voi uita niciodată ce mi-a spus Van Riper. Era îngrijorat de implicarea Statelor Unite într-un posibil război în Irak. La Washington se vorbea deja despre un război scurt care se putea câștiga repede și ușor. Van Riper știa din experiență că așa ceva nu era posibil și era de părere că, înainte să începem să cucerim Bagdadul, ar trebui să fim sinceri cu noi înșine în ceea ce privește întinderea și dificultatea războiului. Van Riper mi-a mărturisit că mulți dintre colegii – acum retrași din activitate – de la Marină și din cadrul armatei erau de aceeași părere. Cu toții observaseră situația din Irak și știau la ce să se aștepte, așa cum Evelyn Harrison și Thomas Hoving au știut că statuia era un fals din prima clipă în care au văzut-o. Când mă gândesc la întâlnirea cu Paul Van Riper, aș fi vrut să fi transmis intuiția cu privire la Irak și restului Americii.

3. Când să gândești și când să nu

La un an după publicarea cărții *Blink*, *Science* – una dintre cele mai prestigioase publicații academice din lume – a publicat rezultatele unui experiment efectuat de psihologul Ap Dijksterhuis împreună cu un grup de colegi de la Universitatea din Amsterdam. Dijksterhuis a conceput o descriere a patru automobile ipotetice ale căror performanțe le-a împărțit în patru categorii. De pildă, pentru mașina numărul unu, cheltuielile de întreținere erau mici, era ușor de condus, avea un portbajag încăpător, însă sistemul de sunet era de o calitate inferioară, în timp ce mașina numărul doi, deși avea un portbagaj încăpător și cheltuielile erau mici, era veche și greu de condus. Din cele patru, una era în mod evident alegerea cea

mai bună. Întrebarea era: dacă aveau de ales între cele patru, cât de des ar fi făcut consumatorii alegerea corectă? Dijksterhuis a lucrat cu optzeci de voluntari cărora le-a prezentat caracteristicile fiecărei mașini pe un ecran. Fiecare subiect a avut la dispoziție patru minute pentru a da un răspuns. Mai mult de jumătate dintre ei au ales corect.

Apoi a repetat testul cu un alt grup de persoane, însă de data aceasta, după ce le-a dat toate detaliile, le-a distras atenția cerându-le să rezolve anagrame. După patru minute, le-a pus aceeași întrebare, aparent din senin: „Ce mașină ați alege?" Mai puțin de jumătate au oferit răspunsul corect. Cu alte cuvinte, înainte de a lua o decizie trebuie să te gândești bine. Altfel, vei alege greșit. Sunteți de acord cu mine?

De fapt, nu e așa. Dijksterhuis a repetat experimentul, numai că, de data aceasta, a clasificat mașinile în douăsprezece categorii. Ceea ce, la început, părea o alegere simplă devenise acum complicată. Ce credeți că s-a întâmplat? Procentul răspunsurilor corecte în cazul celor care au avut la dispoziție patru minute a fost de 20%. Cei care au avut de rezolvat anagrame – cei care au trebuit să ia o decizie spontană, inconștientă – au răspuns corect în 60% din cazuri.

Una din întrebările cele mai frecvente la care mi s-a cerut să răspund după publicarea cărții a fost: „Când ar trebui să ne încredem în instinct și când ar trebui să ne acordăm suficient timp de gândire?" Un răspuns parțial ar fi următorul: în cazul alegerilor simple, analiza rațională este preferabilă. Când avem de-a face cu chestiuni mai complicate de analiză și alegere personală – când trebuie să jonglăm cu mai multe variabile –, procesul inconștient de analiză ne-ar putea servi mai bine. Îmi dau seama că ceea ce vă recomand este total opus gândirii convenționale. Ne gândim la judecățile spontane ca fiind adecvate chestiunilor imediate. Mi se pare atrăgătoare

această persoană? Vreau ciocolată? Dijksterhuis însă propune o ipoteză contrarie: poate că acel computer gigantic din mintea noastră, cel care se ocupă de inconștient, este la randament maxim când trebuie să evalueze o mulțime de variabile antagonice.

Dijksterhuis a efectuat un alt experiment, de data aceasta în lumea reală. El i-a abordat pe cumpărătorii care ieșeau dintr-un magazin olandez numit De Bijenkorf, care comercializează produse relativ ieftine, precum accesorii de bucătărie. I-a întrebat cât timp le-a luat să se decidă asupra produselor pe care le-au achiziționat. Câteva săptămâni mai târziu, i-a sunat pe toți cei intervievați și i-a întrebat cât de mulțumiți sunt de produsele respective. După cum era de așteptat, cumpărătorii care se gândiseră mai mult înainte să aleagă au fost cei mai mulțumiți, iar cei care au ales instinctiv au ajuns să regrete decizia de a cumpăra. În partea a doua a experimentului, Dijksterhuis și-a îndreptat atenția către magazinul de mobilă IKEA, unde oamenii fac achiziții mult mai complicate și mai costisitoare. De data aceasta, lucrurile au stat complet invers. După câteva săptămâni, cei care s-au gândit mai mult au fost dezamăgiți, iar cei care au cumpărat din instinct au fost mulțumiți de alegerea făcută. Dijksterhuis susține că studiul său a revelat un principiu fundamental al cunoașterii și că „nu există niciun motiv a priori pentru care nu am putea considera că el se poate extinde și asupra altor alegeri – politice, manageriale sau de altă natură". La scurtă vreme după ce am citit despre acest studiu în revista *Science*, un cititor mi-a trimis următorul citat din Sigmund Freud. Se pare că părintele inconștientului este de acord cu ipoteza lui Dijksterhuis: „Când luăm o decizie de importanță minoră, mi s-a părut întotdeauna mai avantajos să cântărim argumentele pro și contra. În chestiuni esențiale, pe de altă parte, precum alegerea

unui partener sau a profesiei, decizia ar trebui să vină din inconştient, de undeva dinlăuntrul nostru. În deciziile importante, consider că ar trebui să ne lăsăm conduşi de nevoile fundamentale ale naturii noastre".

Ai observat că am numit studiul lui Dijksterhuis un „răspuns parţial" la întrebarea când ar trebui să ne bazăm pe instinct şi când ar trebui să apelăm la o analiză raţională. Adevărul este că nimeni nu poate da un răspuns definitiv la această întrebare. Este, pur şi simplu, prea complexă. În cel mai bun caz, putem încerca să găsim cea mai bună combinaţie de analiză conştientă şi inconştientă pentru fiecare caz în parte.

Să luăm, de exemplu, eforturile Spitalului Cook County de a găsi o modalitate pentru diagnosticarea pacienţilor cu dureri pectorale, deoarece doctorii nu aveau o intuiţie foarte bună a pacienţilor care suferiseră un atac de cord. Cum au remediat problema? Lee Goldman a lucrat cu un program de calculator foarte performant şi a analizat un volum uriaş de informaţii despre victimele atacurilor de cord, până când a reuşit să identifice o serie de factori care apăreau cu o frecvenţă foarte ridicată la durerile pectorale. Brendan Reilly a folosit acea cercetare pentru a educa instinctele doctorilor din echipa sa. Este important să notăm că Reilly nu a încercat să înlocuiască acele instincte. Ei trebuiau în continuare să facă o mulţime de judecăţi spontane cu privire la pacient, la nevoile sale şi la alte afecţiuni în cazul în care excludeau un atac de cord, tratamentul adecvat şi aşa mai departe. Reilly era de părere că, în situaţia dată, pentru a ne asigura că am luat cea mai bună decizie, este necesar să lăsăm analiza computerizată raţională să-şi facă treaba – adică să identifice tipare statistice într-un munte de date – şi să lăsăm judecata clinică umană să facă ce ştie mai bine – adică să aplice lecţii statistice generale la specificul cazului şi al pacientului.

Consider că sarcina de a găsi combinația optimă de alegere conștientă și judecată instinctivă reprezintă una din marile provocări ale zilelor noastre. Dacă ești profesor și trebuie să iei o decizie în privința atitudinii față de un elev, în ce măsură ar conta rezultatele testelor standard și propria impresie referitoare la ambiția, comportamentul și perspectivele lui sau ale ei? Dacă ești antreprenor și te gândești să investești într-un nou produs, cât de mult te bazezi pe analiza rațională a pieței și cât de mult pe intuiția ta cu privire la potențialul noii idei?

Nu demult, am scris recenzia unei cărți fascinante pentru *The New Yorker*. Cartea se numea *The Wages of Wins* și reprezenta încercarea a trei economiști (David Berri, Martin Schmidt și Stacey Brook) de a găsi o măsură statistică mai rafinată pentru evaluarea jucătorilor de baschet. Cei trei au dezvoltat un Win Score, care este un sistem de punctare bazat pe o ecuație complicată care combină procentajul înscrierilor, paselor decisive, recuperărilor, aruncărilor și al greșelilor. În urma aplicării acestui Win Score în cazul jucătorilor profesioniști, un număr de oameni considerați foarte buni devin mediocri și invers. Unul din cele mai notabile exemple este jucătorul cu numărul 76 de la Philadelphia, celebrul Allen Iverson, câștigător al Premiului NBA pentru cel mai bun jucător. Fanii spun că Iverson este unul dintre cei mai buni jucători din ligă. Concluzia analiștilor a fost că nu se califică nici măcar între primii cincizeci. Se pare că un instrument bazat pe analiza rațională contrazice intuiția.

Articolul meu a atras o sumedenie de reacții sceptice. Un număr mare de fani ai sportului refuzau să creadă că un set de instrumente statistice ar putea să-i ajute să înțeleagă cât de bun este un anumit jucător. Susțineau că instinctul este un indicator mult mai sigur. Nu asta ar trebui să fie și părerea autorului lui *Blink*?

Nu chiar. De fapt, evaluarea jucătorilor de baschet este o ilustrare foarte bună a ceea ce spuneam mai devreme – este necesar să înțelegem când este cazul să ne bazăm pe instinct. Există două modalități foarte diferite de evaluare a unui atlet. Prima este performanța: cât de bine a jucat într-un anume meci, campionat sau sezon. În acest caz, este foarte dificil să ne bazăm pe judecăți instinctive, cel puțin pentru că necesită experiență, și nu avem cum să observăm tot ce se întâmplă pe un teren de baschet sau de baseball. Nu putem vedea toate meciurile sau tot ce se întâmplă într-un meci. Mai mult decât atât, multe dintre lucrurile pe care ne propunem să le măsurăm sunt extraordinar de subtile. După cum susțin economiștii, Ty Cobb, legendarul jucător de baseball, a avut un procentaj de acuratețe de 0,366, cu aproape treizeci de puncte peste fostul jucător exterior al San Diego Padres, Tony Gwynn (0,338): „Prin urmare, Cobb a aruncat corect în 37% din cazuri, față Gwynn, cu 34%. Dacă i-ați urmări pe acești jucători, cine ați crede că este mai bun? Putem face diferența între 34 și 37 de procente doar urmărind jocul sportivilor? Pentru a vă da seama ce vreau să spun, să presupunem că dintr-o sută de aruncări, Cobb a reușit cu trei lovituri mai mult decât Gwynn. Atât, trei lovituri". Acesta este rolul statisticilor în sport și tot acesta este motivul pentru care avem nevoie de o analiză computerizată a factorilor care intră în diagnosticarea durerilor pectorale. Sunt unele situații în care mintea umană are nevoie de un pic de ajutor.

Însă înțelegerea performanței statistice într-un meci nu ne oferă imaginea completă a performanțelor atletice ale unei persoane. Rămâne aspectul mai larg al abilității. Câte din sumedenia de abilități și atribute pe care trebuie să le posede un bun atlet se regăsesc la un anumit sportiv? Cât de mult se antrenează? Cum este văzut în echipă? Pierde nopți în baruri

bând şi drogându-se sau îşi ia munca în serios? Este dispus să înveţe de la antrenori? Cum face faţă situaţiilor dificile? Cât de bine se descurcă în situaţii de stres? Este genul de persoană care se dezvoltă în timp sau a ajuns deja la apogeu? Cred că sunteţi de acord cu mine că aceste întrebări sunt mult mai complicate decât – şi la fel de importante ca – nişte simple statistici de performanţă, mai ales în cazul sportivilor profesionişti. Imaginaţi-vă că îl aveţi în faţă pe Michael Jordan la vârsta de 17 ani. Nu era nici cel mai înalt, nici cel mai bun jucător de baschet şi nici cel mai bun săritor. Performanţele lui nu erau cele mai bune din ţară. Jordan se remarca, în schimb, prin atitudine şi prin ambiţie, calităţi imposibil de măsurat prin teste şi statistici. Pot fi măsurate doar de un expert cu mulţi ani de experienţă, care să caute în acea uriaşă bază de date din inconştient şi să concluzioneze dacă este suficient de talentat. Cele mai bune şi mai de succes echipe de baschet – dar nu numai – sunt cele care ştiu să combine analiza raţională cu judecata instinctivă. Cei de la Getty nu au greşit când au apelat la avocaţi, geologi şi arheologi. Greşeala lor a fost că s-au bazat *exclusiv* pe acel gen de expertiză.

4. Un îndemn la acţiune

În prima mea carte, *The Tipping Point*, am propus un plan de acţiune pentru cei interesaţi de schimbarea socială. Nu era chiar o formulă, deoarece cred că lumea este mult prea misterioasă pentru a suporta formule. În schimb, intenţia mea a fost să concep un ghid. *Blink* este evident o altfel de carte. Nu am dorit să fie un îndemn la acţiune. Am căutat să-i dau forma unei istorii de aventuri – o călătorie printre minunăţiile inconştientului uman. Însă în perioada care a urmat apariţiei

lui *Blink*, vorbind cu cititorii și reflectând asupra ideilor din carte, mi-am dat seama că există, totuși, și o agendă socială.

Istoria la care mă gândesc aici este aceea din concluzie: audițiile anonime și confruntarea lui Abbie Conant cu Filarmonica din München. Mă intrigă dintr-un motiv foarte simplu: lumea muzicii clasice avea o problemă – *care a fost remediată*. Înainte de adoptarea audițiilor anonime, procentul femeilor din orchestrele simfonice din America era sub 5%. Azi, după douăzeci și cinci de ani, este aproape de 50%. Este o reușită extraordinară. Să presupunem că, înainte de introducerea paravanelor, am fi făcut parte dintr-un comitet responsabil de problema gravă a discriminării de gen în marile orchestre simfonice. Ce am fi propus? Probabil că am fi sugerat crearea unor programe de includere a femeilor. Probabil că am fi vorbit despre programe de conștientizare a discriminării de gen și faptul că femeile trebuie să învețe cum să-și „vândă" talentul. Ne-am fi pierdut în discuții interminabile despre discriminare. Cu alte cuvinte, cred că sugestiile noastre ar fi fost destul de generale și pe termen lung. Gândiți-vă cu ce am fi avut de-a face. Orchestrele sunt conduse de maeștri, iar maeștrii sunt bărbați puternici, geniali, concentrați pe un singur obiectiv, deosebit de fermi, care conduc aceste instituții ca și cum ar fi regatele lor. Nu e ca și cum putem să-i abordăm și să le spunem: „Maestre, nu mă cunoașteți și, să fiu sincer, nu știu foarte multe despre muzica clasică. Însă cred că motivul pentru care nu angajați femei este acela că sunteți captivi într-o prejudecată foartă puternică față de femei în genere". Bănuiesc că, după zile întregi de ședințe, ne-am da bătuți și am conchide că va trebui să așteptăm până când actuala generație de maeștri – laolaltă cu prejudecățile lor puternice față de femei – va fi înlocuită de un grup de dirijori mai tineri și, să sperăm, mai deschiși la minte.

În realitate, situația s-a schimbat în felul următor: o serie de experți în muzica clasică au analizat originea judecăților instinctive din timpul auditiilor. Nu s-au concentrat pe persoana care ia decizia spontană. În schimb, au examinat contextul – circumstanțele inconștiente – în care se iau aceste decizii. Au instalat paravane. Iar acest element a rezolvat imediat problema.

Dacă ar trebui să definesc un scop al lui *Blink*, probabil că ar fi acela de a încuraja acest tip de rezolvare practică a problemelor. Să vă dau un exemplu. Una din cele mai surprinzătoare caracteristici ale sistemului de justiție penală din Statele Unite este incidența mult mai mare a cazurilor de arest, condamnare și încarcerare în rândul negrilor decât în cel al albilor. Nu mă refer aici la diferențele rasiale în ceea ce privește rata criminalității. Mă interesează următorul aspect: de exemplu, dacă un bărbat negru și unul alb sunt acuzați de aceeași infracțiune de trafic de droguri, probabilitatea ca bărbatul negru să ajungă la închisoare este mult mai mare. Cât de mare? Mai jos aveți un fragment dintr-un raport elaborat de organizația nonprofit Human Rights Watch: „La nivelul țării, rata de încarcerare pentru acuzația de consum sau trafic de droguri este de treisprezece ori mai mare în rândul negrilor. În zece state, negrii sunt condamnați la închisoare pentru consum sau trafic de droguri cu o frecvență de 26 până la 57 de ori mai mare decât albii din același stat. În Illinois, de pildă, statul cu cea mai ridicată rată de încarcerare pentru consum sau trafic de dorguri, un bărbat de culoare are de 57 de ori mai multe șanse decât un alb să fie trimis la închisoare pentru astfel de acuzații".

Cifrele sunt șocante. Cred însă, că dacă ați citit *Blink*, nu vi se vor mai părea atât de șocante. Concluzia raportului nu diferă de rezultatele studiului efectuat de Ian Ayres care dezvăluia

modul în care sunt tratate persoanele de culoare de către vânzătorii de mașini din Chicago. Nu cred că acei oameni îi discriminau intenționat. Dar au făcut-o – punitiv și cu o frecvență înspăimântătoare – pentru că erau conduși de acel tip de prejudecată pe care mulți dintre noi o adăpostim în zonele obscure ale creierului și care ne direcționează comportamentul în aceeași măsură în care o fac opiniile pe care le etalăm în mod conștient. La fel se întâmplă cu un bărbat negru față în față cu sistemul de justiție penală. Justiția ar trebui să fie oarbă. Din păcate, nu este.

Așadar, ce este de făcut? Am putea petrece următorii douăzeci de ani discutând problema rasismului inconștient care caracterizează societatea contemporană. A doua variantă ar fi să încercăm, într-un mod foarte practic și imediat, să remediem deciziile spontane care abat cursul firesc al justiției. Poate că sistemul justițiar ar trebui să aplece urechea la lumea muzicii clasice. Poate ar trebui să instalăm paravane în sala de judecată. Sistemul juraților din lumea vestică este construit pe o idee care datează din Antichitate: acuzatul are dreptul să-și confrunte acuzatorii și să fie judecat de un juriu format din oameni de rând. În acele vremuri, se credea că dreptatea se poate înfăptui doar dacă juriul, acuzarea și acuzatul trebuie să se vadă între ei. Acum știm că nu e așa: știm că ceea ce vedem – mai ales când este vorba despre culoarea pielii, sex sau vârstă – nu înlesnește întotdeauna înțelegerea. Câteodată judecata este mai corectă dacă avem mai puține informații. Sunt de părere că acuzatul nu ar trebui să se afle în sala de judecată în timpul procesului. El sau ea ar trebui să fie într-o cameră separată și să răspundă la întrebări prin e-mail sau prin intermediul unei persoane. De asemenea, toate probele și mărturiile care ar putea dezvălui vârsta, rasa sau sexul acuzatului ar trebui înlăturate.

Acum câteva luni, am ținut o prelegere la Harvard Law School și am prezentat această idee unei audiențe formate din cele mai strălucite minți ale acestei țări. Mă așteptam să fie sceptici, dar nu a fost așa. Deși mulți dintre ei și-au manifestat câteva reticențe justificate față de caracterul practic al ideii sau despre impactul pe care l-ar avea, majoritatea dintre ei au fost de acord că trebuie să facem *ceva* pentru a mai ameliora discriminarea bazată pe culoarea pielii pe care o practică sistemul legal. Aceasta este adevărata lecție din *Blink*: nu este suficient să aducem la lumină cotloanele ascunse ale inconștientului. Odată ce știm cum ne funcționează mintea – odată ce am conștientizat punctele tari și pe cele slabe ale judecății umane – este responsabilitatea noastră să acționăm.

Note

Introducere

Statuia care arăta ciudat

Margolis şi-a publicat descoperirile într-un articol triumfal în *Scientific American*: Stanley V. Margolis „Authenticating Ancient Marble Sculpture", *Scientific American* 260, nr. 6 (iunie 1989): 104-110.

Istoria kouros-ului a fost menţionată în multe locuri. Cea mai bună descriere o face Thomas Hoving în capitolul 18 al *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londra: Andre Deutsch, 1996). Relatările experţilor care au văzut statuia la Atena au fost strânse în lucrarea *The Getty Kouros Colloquium: Athens, 25-27 May 1992* (Malibu: J. Paul Getty Museum and Athens: Nicholas P. Goulandris Foundation, Museum of Cycladic Art, 1993). A se vedea, de asemenea, Michael Kimmelman, „Absolutely Real? Absolutely Fake?", *New York Times*, 4 august 1991; Marion True, „A Kouros at the Getty Museum", *Burlington Magazine* 119, nr. 1006 (ianuarie 1987): 3-11; George Ortiz, *Connoisseurship and Antiquity: Small Bronze Sculpture from the Ancient World* (Malibu: J. Paul Getty Museum, 1990), 275-278; şi Robert Steven Bianchi, „Saga of the Getty Kouros", *Archaeology* 47, nr. 3 (mai/iunie 1994): 22-25.

Experimentul cu pachetele de cărţi albastre şi roşii este descris în Antoine Bechara, Hanna Damasio, Daniel Tranel şi Antonio R. Damasio, „Deciding Advatageously Before Knowing the Advantageous Strategy", *Science* 275 (februarie 1997): 1293-1295. Acest experiment reprezintă o cale minunată spre o sumedenie de subiecte fascinante. Găsiţi mai multe în Antonio Damasio, *Descartes' Error* (New York: HarperCollins, 1994), 212.

Ideea din spatele lui „rapid și simplu" este ilustrată în Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd și ABC Research Group, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (New York: Oxford University Press, 1999).

Persoana care a rafinat în cea mai mare măsură conceptul de inconștient adaptiv și care a oferit cea mai accesibilă abordare a „computerului" din mintea umană este psihologul Timothy Wilson. Îi sunt foarte recunoscător pentru minunata sa carte, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2002). Wilson discută de asemenea despre experimentul Iowa.

Pentru mai multe informații despre cercetarea lui Ambady asupra profesorilor, consultați Nalini Ambady și Robert Rosenthal, „Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness", *Journal of Personality and Social Psychology* 64, nr. 3 (1993): 431-441.

1. Teoria feliilor subțiri: ce poți face cu doar câteva informații

John Gottman a scris foarte mult despre căsătorie și relații. Pentru o listă a lucrărilor sale, accesați *www.gottman.com*. Pentru cea mai subțire felie, vă recomand Sybil Carère și John Gottman, „Predicting Divorce Among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion", *Family Process* 38, nr. 3 (1999): 293-301.

Puteți găsi mai multe informații despre Nigel West la adresa *www.nigelwest.com*.

Întrebarea în ce măsură consilierii maritali și psihologii pot face o evaluare exactă a viitorului unei căsnicii este tratată de către Rachel Ebling și Robert W. Levenson în „Who Are the Marital Experts?", *Journal of Marriage and Family* 65, nr. 1 (februarie 2003): 130-142.

Puteți afla mai multe despre studiul asupra camerelor studenților din Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko *et al.*, „A Room with a Cue: Personality Judgements Based on Offices and Bedrooms", *Journal of Personality and Social Psychology* 82, nr. 3 (2002): 379-398.

Chestiunea proceselor de malpraxis și a doctorilor se regăsește în interviurile lui Berkeley Rice cu Jeffrey Allen și Alice Burkin: „How Plaintiffs' Lawyers Pick Their Targets", *Medical Economics* (24 aprilie 200); Wendy Levinson *et al.*, „Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons", *Journal of the American Medical Association* 277, nr. 7 (1977): 553-559; și Nalini Ambady *et al.*, „Surgeons' Tone of Voice: A Clue to Malpractice History", *Surgery* 132, nr. 1 (2002): 5-9.

2. Ușa încuiată: viața secretă a deciziilor spontane

Hoving vorbește despre Berenson în *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londra: Andre Deutsch, 1996), 19-20.

Pentru mai multe detalii despre testul cuvintelor amestecate, consultați Thomas K. Srull și Robert S. Wyer, „The Role of Category Accesibility in the Interpretation of Information About Persons: Some Determinants and Implications", *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1660-1672.

Fascinantul studiu al lui John Bargh poate fi găsit în John A. Bargh, Mark Chen și Lara Burrows, „Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action", *Journal of Personality and Social Psychology* 71, nr. 2 (1996): 230-244.

Pentru mai multe despre Trivial Pursuit, a se vedea Ap Dijksterhuis și Ad van Knippenberg, „The Relation Between Perception and Behavior, or How to Win a Game of Trivial Pursuit", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nr. 4 (1998): 865-877.

Studiul despre performanța la teste a albilor și negrilor și despre condiționarea rasială este prezentat de Claude Steele și Joshua Aronson în „Steretype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans", *Journal of Personality and Social Psychology* 69, nr. 5 (1995): 797-811.

Studiile despre jocurile de noroc sunt cuprinse în excelenta lucrare a lui Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain* (New York: HarperCollins, 1994), 193.

Cea mai faimoasă descriere a nevoii umane de a explica inexplicabilul au realizat-o Richard Nisbett și Timothy Wilson în anii '70. Concluzia lor a fost că este preferabil să credem, din punctul de vedere al predicției și al sentimentului subiectiv de control, că avem acest acces. „Este înfricoșător să credem că nu știm mai multe despre modul în care funcționează propria minte decât un străin care ne știe istoria personală și care cunoaște stimulii prezenți la momentul desfășurării procesului cognitiv." Mai multe informații sunt disponibile în Richard Nisbett și Timothy Wilson, „Telling More than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review* 84, nr. 3 (1977): 231-259.

Experimentul de balansare a sforii este descris în Norman R. F. Maier, „Reasoning in Humans: II. Th Solution of a Problem and Its Appearance in Consciuosness", *Journal of Comparative Psychology* 12 (1931): 181-194.

3. Eroarea Warren Harding: de ce ne îndrăgostim de bărbați înalți, misterioși și frumoși

S-au scris multe cărți excelente despre Warren Harding, printre care Francis Russell, *The Shadow of Blooning Grove: Warren G. Harding in His Times* (New York: McGraw-Hill, 1968); Mark Sullivan, *Our Times: The United States 1900-1925*, vol. 6, *The Twenties* (New York: Charles Scribner's Sons (1935), 16; Harry M. Daugherty, *The Inside Story of the Harding Tragedy* (New York: Ayer, 1960); și Andrew Sinclair, *The Available Man: The Life Behind the Masks of Warren Gamaliel Harding* (New York: Macmillan, 1965).

Pentru mai multe despre TAI, a se vedea Anthony G. Greenwald, Debbie E. McGhee și Jordan L. K. Schwartz, „Measuring Individual Differences in Impicit Cognition: The Implicit Association Test", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nr. 6 (1998): 1464-1480.

O excelentă abordare a chestiunii înălțimii o propune Nancy Etcoff, *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty* (New York: Random House, 1999), 172.

Un studiu asupra raportului dintre înălțime și salariu se poate găsi în Timothy A. Judge și Daniel M. Cable, „The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model", *Journal of Applied Psychology* 89, nr. 3 (iunie 2004): 428-441.

O descriere a studiului asupra reprezentanțelor auto din Chicago este disponibilă în Ian Ayres, *Pervasive Prejudice? Unconventional Evidence of Race and Gender Discrimination* (Chicago: University of Chicago Press, 2001).

O dovadă a faptului că prejudecățile nu sunt invincibile, vedeți Nilanjana Dasgupta și Anthony G. Greenwald, „On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nr. 5 (2001): 800-814. Un număr de alte studii au relevat efecte similare. Printre ele: Irene V. Blair *et al.*, „Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nr. 5 (2001): 828-841; și Brian S. Lowery și Curtis D. Hardin, „Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, nr. 5 (2001): 842-855.

4. Marea victorie a lui Paul Van Riper: crearea unei structuri pentru spontaneitate

O descriere interesantă a concepției Echipei Albastre cu privire la război se poate găsi în William A. Owens, *Lifting the Fog of War* (New York: Farrar Straus, 2000), 11.

Clasicul studiu al lui Klein cu privire la procesul decizional se poate găsi în *Sources of Power* (Cambridge, MIT Press, 1998).

Despre regulile improvizației puteți citi în Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (New York: Theatre Art Books, 1979).

Problemele de logică sunt tratate în Chad S. Dodson, Marcia K. Johnson și Jonathan W. Schooler, „The Verbal Overshadowing Effect: Why Descriptions Impair Face Recognition", *Memory & Cognition* 25, nr. 2 (1997): 129-139.

Pentru detalii despre eclipsarea verbală, Jonathan W. Schooler, Stellan Ohlsson și Kevin Brooks, „Thoughts Beyond Words: When Language Overshadows Insight", *Journal of Experimental Psychology* 122, nr. 2 (1993): 166-183.

Povestea pompierului, dar și altele sunt discutate în *„The Power of Intuition"*, cap. 4 în *Sources of Power* de Gary Klein (Cambridge, MIT Press, 1998).

Cercetarea lui Reilly este prezentată în Brendan M. Reilly, Arthur T. Evans, Jeffrey J. Schaider și Yue Wang, „Triage of Patients with Chest Pains in the Emergency Department: A comparative Study of Physicians' Decisions", *American Journal of Medicine* 122 (2002): 95-103; și Brendan Reilly *et al.*, „Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the Emergency Department", *Journal of the American Medical Association* 288 (2002): 342-350.

Goldman a publicat o serie de lucrări despre algoritmul său. Printre ele se numără Lee Goldman *et. al.*, „A Computer Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain", *New England Journal of Medicine* 307, nr. 10 (1982): 588-596; și Lee Goldman *et al.*, „Prediction on the Need for Intensive Care in Patients who come to the Emergency Department with Acute Chest Pain", *New England Journal of Medicine* 334, nr. 23 (1996): 1498-1504.

Despre rasă și sex a scris Kevin Schulman, „Effect of Race and Sex on Physicians' Recommendations for Cardiac Catheterization", *New England Journal of Medicine* 340, nr. 8 (1999): 618-626.

Faimosul studiu efectuat de Oskamp este descris în Stuart Oskamp, „Over-confidence in Case Study Judgements", *Journal of Consulting Psychology* 29, nr. 3 (1965): 261-265.

5. Dilema lui Kenna: metoda corectă – și metoda greșită – de a-i întreba pe oameni ce-și doresc

S-a scris foarte mult despre industria muzicii, însă acest articol m-a ajutat în mod special: Laura M. Holson, „With By-the-Numbers Radio, Requests are a Dying Breed", *New York Times*, 11 iulie 2002.

Memoriile lui Dick Morris sunt cuprinse în *Behind the Oval Office: Getting Reelected Againts All Odds* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999).

Cea mai bună prezentare a cazului Coca Cola o face Thomas Oliver în *The Real Coke, The Real Story* (New York: Random House, 1986).

Mai multe informații despre Cheskin se pot găsi în Thomas Hine, *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other Persuasive Containers* (New York: Little, Brown, 1995); Louis Cheskin și L. B. Ward, „Indirect Approach to Market Reactions", *Harvard Business Review* (septembrie 1948).

Biografia lui Silverman scrisă de Sally Bedell [Smith] este *Up the Tube: Prime-Time TV in the Silverman Years* (New York: Viking, 1981).

Tehnicile de degustare ale lui Civille și Heylmun sunt explicate pe larg în Gail Vance Civille și Brenda G. Lyon, *Aroma and Flavor Lexicon for Sensory Evaluation* (West Conshohocken, American Society for Tasting and Materials, 1996); și Morten Meilgaard, Gail Vance Civille și B. Thomas Carr, *Sensory Evaluation Techniques*, ed. a III-a (Boca Raton, CRC Press, 1999).

Pentru mai multe despre degustarea gemurilor, vedeți Timothy Wilson și Jonathan Schooler, „Thinking Too Much: Instrospection Can reduce the Quality of Preferences and Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology* 60, nr. 2 (1991): 181-192; și „Strawberry Jams and Prèserves", *Consumer Reports*, august 1985, 487-489.

6. Șapte minute în Bronx: delicata artă de a citi gândurile

Despre citirea gândurilor puteți afla din Paul Ekman, *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics and Marriage* (New York: Norton, 1995); Fritz Strack, „Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobtrusive Test on Facial Feedback Hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology* 54, nr. 5 (1988): 768-777; Paul Ekman și Wallace V. Friesen, *Facial Action Coding System*, părțile 1 și 2 (San Francisco: Human Interaction Laboratory, Dept of Psychiatry, University of California, 1978).

Klin a publicat o serie de lucrări cu privire la cercetarea sa în care a folosit *Who's Afraid of Virginia Woolf?* Cea mai cuprinzătoare este probabil Ami Klin, Warren Jones, Robert Schultz, Fred Volkmar și Donald Cohen, „Defining and Quantifying the Social Phenotype in Autism", *American Journal of Psychiatry* 159 (2002): 895-908.

Fenomenul citirii gândurilor este abordat în Robert T. Schultz *et al.*, „Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity During Face Discrimination Among Individuals with Autism and Asperger's Syndome", *Archives of General Psychiatry* 57 (aprilie 2000).

Minunata serie de înregistrări video a lui Dave Grossman se numește *The Bulletproof Mind: Prevailing in Violent Encounters... and After.*

Istoriile polițiștilor care sunt nevoiți să tragă sunt preluate din extraordinara carte a lui David Klinger, *Into the Kill Zone: A Cop's Eye' View of Deadly Force* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Prejudecățile rasiale și armele au făcut subiectul mai multor studii, printre care: B. Keith Payne, Alan J. Lambert și Larry L. Jacoby, „Best-Laid Plans: Effects of Goals on Accessibility Bias and Cognitive Control in Race-Based Misperceptions of Weapons", *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002): 384-396; Alan J. Lambert, B. Keith Payne, Larry L. Jacoby, Lara M. Shaffer *et. al.*, „Stereotypes as Dominant Responses: On the Social «Facilitation» of Prejudice in Anticipated Public Contexts", *Journal of Personality and Social Psychology* 84, nr. 2 (2003): 277-295; Keith Payne, „Prejudice and Perception: The Role of Automatic and Controlled Processes in Misperceiving a Weapon",

Journal of Personality and Social Psychology 81, nr. 2 (2001): 181-192. Anthony Greenwald, „Targets of Discrimination: Effects of Race on responses to Weapon Holders", *Journal of Experimental Social Psychology* 39 (2003): 399-405; și Joshua Corell, Bernadette Park, Charles Judd și Bernd Wittenbrink, „The Police Officers' Dilemma: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals", *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1314-1329. Acest studiu este în forma unui joc video în care albi și negri sunt prezentați în poziții ambigue, iar jucătorul trebuie să decidă dacă este cazul să tragă sau nu. Încercați-l la adresa *http://psych.colorado.edu/%7ejcorrell/tpod.html*. Vă veți pune cu siguranță niște întrebări.

Despre dobândirea capacității de a citi gândurile vorbesc Nancy L. Etcoff, Paul Ekman *et. al.*, în „Lie Detection and Language Comprehension", *Nature* 405 (11 mai 2000).

Despre patrulele formate din doi polițiști puteți citi în Carlene Wilson, *Research on One-and-Two Person Patrols: Distinguishing Fact from Fiction* (South Australia: Australasian Centre for Policing Research, 1991); și Scott H. Decker și Allen E. Wagner, „The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen Injuries and Dispositions", *Journal of Criminal Justice* 10 (1982): 375-382.

Concluzie

Ascultă cu ochii: Ce ne învață *Blink*

Cea mai complexă relatare a poveștii lui Conant este scrisă de soțul ei, William Osborne și se numește „You Sound like a Ladies Orchestra". Se poate găsi pe site-ul lor, *www.osborne-conant.org/ladies.htm*.

Următoarele articole mi-au fost extrem de utile pentru înțelegerea schimbărilor prin care a trecut muzica clasică: Evelyn Chadwick, „Of Music and Men", *The Strad* (decembrie 1977): 1324-1329; Claudia Goldin și Cecilia Rouse, „Orchestrating Impartiality: The Impact of «Blind»

Auditions on Female Musicians", *American Economic Review* 90, nr. 4 (septembrie 2000): 715-741; şi Bernard Holland, „The Fair, New World of Orchestra Auditions", *New York Times*, 11 ianuarie 1981.

Mulțumiri

Acum câțiva ani, înainte să încep lucrul la *Blink*, mi-am lăsat părul să crească. Până atunci, aveam o tunsoare scurtă și conservatoare. M-am decis, într-o toană, să-l las să crească liber, așa cum îl purtam în adolescență. Imediat am început să observ schimbări mici, dar semnificative în viața mea. Am început să primesc amenzi pentru depășirea vitezei – ceea ce nu mi se întâmplase niciodată. Am început să fiu verificat în mod special la aeroport. Iar într-o zi, pe când mă plimbam pe Fourteenth Street în Manhattan, lângă mine a oprit o mașină din care au ieșit trei polițiști. S-a dovedit că erau în căutarea unui violator care, spuneau ei, semăna foarte bine cu mine. Mi-au arătat portretul-robot și descrierea infractorului. M-am uitat la portret și le-am spus, pe un ton cât mai blând, că nu semăna chiar deloc cu mine. Era mult mai înalt, mult mai masiv și avea și vreo cincisprezece ani în minus (am adăugat, într-o încercare firavă și inutilă de a glumi, că nu era nici pe deoparte la fel de arătos ca mine). Tot ce aveam în comun era o claie de păr creț. După douăzeci de minute, polițiștii mi-au dat dreptate și m-au lăsat să plec. Față de adevăratele probleme ale vieții, realizez că acest incident a fost doar o simplă neînțelegere. Afro-americanii din Statele Unite sunt supuși constant unor ofense mult mai grave. Însă m-a surprins faptul că, în cazul meu, prejudecata a fost cu mult mai subtilă și mai absurdă: nu era un aspect evident, precum culoarea pielii, vârsta, înălțimea sau greutatea, ci părul. Prima impresie pe care le-a creat-o părul meu i-a făcut să uite orice alt aspect în goana după violator. Acest incident m-a făcut să mă gândesc mai

adânc la misterioasa forță a primelor impresii. Așa s-a născut *Blink* – așadar, presupun că, înainte de toate, ar trebui să le mulțumesc celor trei polițiști.

Acum să trecem la adevăratele mulțumiri. David Remnick, redactorul de la *New Yorker*, a avut delicatețea și răbdarea să îmi permită să dispar pentru o vreme, cât timp am lucrat la *Blink*. Vă doresc tuturor un șef atât de profesionist și de generos cum este David. Le sunt recunoscător celor de la Little, Brown, editura care m-a tratat regește în perioada când am lucrat la *Blink*, așa cum au făcut-o și cu *The Tipping Point*. Le mulțumesc lui Michael Pietsch, Geoff Shandler, Heather Fain și, în mod special, lui Bill Phillips ale cărui îndemânare, înțelepciune și bună dispoziție au condus acest manuscris pe drumul de la nonsens la sens. Mă gândesc chiar să-mi botez copilul Bill. O listă lungă de prieteni au citit manuscrisul și mi-au dat sfaturi neprețuite în diferite etape – Sarah Lyall, Robert McCrum, Bruce Headlam, Deborah Needleman, Jacob Weisberg, Zoe Rosenfeld, Charles Randolph, Jennifer Wachtell, Josh Liberson, Elaine Blair și Tanya Simon. Emily Kroll m-a ajutat cu studiul privitor la înălțimea directorilor executivi. Joshua Aronson și Jonathan Schooler mi-au oferit cu generozitate expertiza lor academică. Minunatul personal de la Savoy mi-a tolerat lungile după-amiezi petrecute la masa de la geam. Kathleen Lyon s-a asigurat că sunt sănătos și că nu-mi lipsește nimic. Fotograful meu preferat, Brooke Williams, mi-a făcut fotografia pentru carte. Trebuie să le mulțumesc în mod special câtorva persoane. Terry Martin și Henry Finder au scris recenzii lungi și extraordinare ale primelor versiuni, așa cum au făcut și pentru *The Tipping Point*. Sunt binecuvântat să am doi prieteni atât de străluciți. Suzy Hansen și neasemuita Pamela Marshall au conferit concizie și claritate textului, salvându-mă de erori și situații penibile. În ceea ce o privește pe

Tina Bennett, cred cu tărie că ar trebui să se afle la conducerea Microsoft, să candideze la președinție sau să ocupe orice altă funcție care i-ar permite să-și investească înțelepciunea, inteligența și grația în soluționarea problemelor cu care ne confruntăm cu toții – însă atunci nu aș mai avea un agent. Nu în ultimul rând, mama și tatăl meu, Joyce și Graham Gladwell, au citit această carte așa cum doar părinții o pot face: cu devotament, sinceritate și dragoste. Vă mulțumesc.

O conversație cu Malcolm Gladwell

Care este tema cărții *Blink*?

Este o carte despre cunoașterea spontană, despre acel tip de judecată care are loc într-o secundă. Când întâlnești pe cineva pentru prima oară sau când intri într-o casă pe care intenționezi să o cumperi, sau când citești primele propoziții dintr-o carte, îți ia aproximativ două secunde să tragi o serie de concluzii. *Blink* vorbește despre exact acele două secunde, deoarece cred că acele concluzii spontane sunt foarte puternice și foarte relevante și, ocazional, foarte corecte.

Cred că s-ar putea spune că este, de asemenea, o carte despre intuiție, deși nu îmi place acest cuvânt. De fapt, nu îl folosesc niciodată pe parcursul cărții. După părerea mea, intuiția este un concept care descrie reacții emoționale, instinctive – gânduri și impresii care nu par întotdeauna complet raționale. Cred, însă, că ce se petrece în acele două secunde este perfect rațional. Este un tip de gândire care se desfășoară un pic mai repede și operează mult mai subtil decât acel raționament voluntar pe care îl asociem în mod normal cu „gândirea". Cartea reprezintă încercarea mea de a înțelege acele două secunde. Ce se petrece în creierul nostru când ne angajăm în cunoașterea spontană? Când e bine să ne încredem în judecățile spontane și când este cazul să ne îndoim de ele? Cum ne putem îmbunătăți capacitatea de cunoaștere spontană?

Este relevant un proces de gândire care se desfășoară atât de rapid? Nu credeți că pentru a lua o decizie bună este necesar să luăm în considerare toate informațiile pe care le avem la dispoziție?

Cu siguranță, asta ni se spune tot timpul. Trăim într-o societate care prețuiește ideea că este de preferat să facem rost de cât mai multe informații și să petrecem cât mai mult timp deliberând. În copilărie auzim frecvent această lecție: graba strică treaba, uită-te înainte să sari, stai și gândește-te. Eu nu cred că este adevărat. Sunt o mulțime de situații – cu precădere cele stresante – în care graba nu strică treaba, când judecățile noastre spontane și primele impresii ne oferă o interpretare mult mai fidelă a lumii.

Vorbesc la un moment dat în carte despre doctorii de la camera de gardă a Spitalului Cook County, care este cel mai mare spital de stat din Chicago. Acum câțiva ani, și-au schimbat procedura de diagnosticare a atacurilor de cord. Conducerea le-a cerut doctorilor să obțină mai puține informații de la pacienții care acuzau dureri pectoale: să se concentreze pe câteva date esențiale – precum tensiunea arterială și rezultatele electrocardiogramei – și să ignore orice alte informații, ca de exemplu vârsta, greutatea și istoricul medical. Ce credeți că s-a întâmplat? Doctorii de la Cook County sunt în prezent cei mai buni din Chicago în diagnosticarea atacurilor de cord.

Desigur că a fost foarte dificil să-i convingă pe doctori să adopte noua procedură, deoarece, ca noi toți, țineau foarte mult la strângerea unui număr cât mai mare de informații despre pacient. Însă *Blink* abundă în exemple care dovedesc exact contrariul. Există o sintagmă foarte frumoasă în jargonul psihologiei – puterea tăierii în felii subțiri – care se referă la faptul că oamenii pot aprecia coordonatele unei situații pe

baza celor mai subțiri felii de experiență. Cartea conține un capitol întreg pe această temă. Trebuie să mărturisesc că încă mi se par greu de crezut unele dintre ele.

Cum v-a venit ideea de a scrie *Blink?*

Deși pare incredibil, ideea mi-a venit când m-am decis să-mi las părul lung, acum câțiva ani. Dacă vă uitați la fotografia pentru ultima mea carte, *The Tipping Point*, veți vedea că am o tunsoare mult mai scurtă și mai conservatoare. M-am decis, într-o toană, să-l las să crească liber, așa cum îl purtam în adolescență. Imediat am început să observ schimbări mici, dar semnificative în viața mea. Am început să primesc amenzi pentru depășirea vitezei – ceea ce nu mi se întâmplase niciodată. Am început să fiu verificat în mod special la aeroport. Iar într-o zi, pe când mă plimbam pe Fourteenth Street în Manhattan, lângă mine a oprit o mașină din care au ieșit trei polițiști. S-a dovedit că erau în căutarea unui violator care, spuneau ei, semăna foarte bine cu mine. Mi-au arătat portretul-robot și descrierea infractorului. M-am uitat la portret și le-am spus, pe un ton cât mai blând, că nu semăna chiar deloc cu mine. Era mult mai înalt, mult mai masiv și avea și vreo cincisprezece ani în minus (am adăugat, într-o încercare timidă și inutilă de a glumi, că nu era nici pe deoparte la fel de arătos ca mine). Tot ce aveam în comun era o claie de păr creț. După douăzeci de minute, polițiștii mi-au dat dreptate și m-au lăsat să plec. Față de adevăratele probleme ale vieții, realizez că acest incident a fost doar o simplă neînțelegere. Afro-americanii din Statele Unite sunt supuși constant unor ofense mult mai grave. Însă m-a surprins faptul că, în cazul meu, prejudecata a fost cu mult mai subtilă și mai absurdă: nu era un aspect

evident, precum culoarea pielii, vârsta, înălțimea sau greutatea, ci părul. Prima impresie pe care le-a creat-o părul meu i-a făcut să uite orice alt aspect în goana după violator. Impresia pe care și-au făcut-o în primele două secunde a avut o influență enormă asupra comportamentului lor în următoarele douăzeci de minute.

Dar aceasta este o ilustrare a falibilității tăierii în felii subțiri. Polițiștii au tras o concluzie greșită. Vorbiți în *Blink* și despre eșecul cunoașterii rapide?

Da, și analiza ei acoperă o parte destul de consistentă. Sunt interesat de identificarea acelor situații în care trebuie să fim foarte atenți la capacitatea de cunoaștere spontană. De exemplu, am dedicat un capitol unei discuții despre importanța înălțimii. Am contactat câteva sute de companii din lista Fortune 500 și m-am interesat de înălțimea CEO-ului. Am observat că toți erau înalți, ceea ce mi s-a părut foarte straniu. Nu există nicio corelație între înălțime și inteligență, înălțime și rațiune sau înălțime și capacitatea de a motiva și de a conduce oamenii. Cu toate acestea, majoritatea companiilor aleg oameni înalți pe poziții de conducere. Cred că acesta este un exemplu de eșec al cunoașterii spontane: cred că ceva se întâmplă în acele prime secunde când întâlnim o persoană înaltă, ceva care ne face să credem că persoana respectivă are calități de lider, așa cum polițiștii s-au uitat la părul meu și au tras concluzia că semăn cu un infractor. Numesc această prejudecată „eroare Warren Harding" (va trebui să citiți cartea pentru a înțelege de ce), de care ne facem vinovați în tot felul de situații – cu precădere când trebuie să angajăm pe cineva.

Scopul meu în carte este să-i ajut pe oameni să deosebească între cunoașterea spontană benefică și cea ineficientă.

Ce gen de carte este *Blink?*

Este o întrebare care mi s-a pus de foarte multe ori după publicarea lui *The Tipping Point* și nu aveam niciodată un răspuns clar. Aș spune, totuși, că este o carte de aventuri intelectuale. Așa cred că este și *Blink*. Are o parte consistentă de psihologie. De fapt, nucleul cărții îl reprezintă o cercetare într-un domeniu foarte nou și chiar extraordinar al psihologiei, care nu prea a ajuns încă la marele public. Însă acele idei sunt ilustrate prin povești din toate colțurile societății. În primele capitole, de exemplu, vorbesc, printre altele, despre căsnicie, decodarea mesajelor din Al Doilea Război Mondial, sculptura Greciei antice, cel mai bun dealer de mașini din Chicago, Tom Hanks, speed-dating, cazurile de malpraxis, tehnici de servire în tenis și ce îți poate spune dormitorul cuiva despre personalitatea locatarului. Prin urmare, cred că toate acestea fac din *Blink* o carte captivantă.

Ce v-ați dori să învețe publicul în urma lecturii lui *Blink?*

Cred că mi-ar plăcea ca oamenii să înceapă să ia în serios cunoașterea spontană. Când vorbim despre o întâlnire cu o persoană de sex opus, cu toții apreciem importanța a ceea ce se petrece în primele secunde după ce ne cunoaștem. Însă nu percepem importanța acestor prime secunde când ne întâlnim cu o idee nouă, când intervievăm pe cineva pentru un post

sau când un general de armată trebuie să ia o decizie în haosul bătăliei.

În *The Tipping Point* am tratat teme mari, am încercat să identific regulile care guvernează schimbările sociale. Cu *Blink* lucrurile stau altfel, pentru că m-am concentrat pe cele mai mici componente ale vieții cotidiene – pe conținutul și originea acelor impresii și concluzii spontane care ies la suprafață atunci când întâlnim pe cineva pentru prima oară, când ne confruntăm cu o situație complexă sau când trebuie să luăm o decizie în condiții de stres. Cred că ar trebui să fim mai atenți la acele clipe fulgurante. Cred că această atenție ar schimba modul în care se poartă războaiele, tipul de produse pe care le găsim pe rafurile magazinelor, genul de filme care se produc, felul în care sunt antrenați agenții de poliție, tipul de consiliere de cuplu, modul în care decurg interviurile de angajare și așa mai departe. Iar dacă am pune laolaltă toate aceste mici schimbări, am obține o altă lume, mai bună și mai fericită.

Întrebări și subiecte de discuție

1. Teoria feliilor subțiri

1. Ați avut vreodată impresia că vă puteți da seama dacă un cuplu are sau nu un viitor, asistând doar la o scurtă interacțiune între ei? Care credeți că sunt indiciile?

2. Multe cupluri în criză apelează la ajutorul terapeutului, preotului, rabinului etc. Credeți însă că ar fi mai bine ca doi oameni pe cale să se căsătorească să apeleze la John Gottman, psihologul care poate prezice cu un procent de acuratețe de 95% dacă un cuplu va trece de pragul de cincisprezece ani, urmărind doar o oră din interacțiunea lor? Dacă ar urma să vă căsătoriți sau dacă ați putea da timpul înapoi până la perioada de dinaintea căsătoriei, ați vrea să vă întâlniți cu John Gottman?

3. Teza centrală a acestui capitol este aceea că inconștientul nostru poate identifica tipare în diverse situații și comportamente, bazându-se pe cele mai subțiri felii de experiență. Acest fenomen se numește „tăiere în felii subțiri". Care credeți că sunt acele situații care nu suportă tăierea în felii subțiri?

4. Gottman decodează relația unui cuplu și prezice probabilitatea divorțului prin identificarea tiparelor de comportament. Putem controla și schimba aceste tipare naturale și inconștiente? Este conștientizarea lor suficientă pentru evita despărțirea?

5. Credeți că ați putea angaja pe cineva în urma unei tăieri în felii subțiri în timpul unui scurt interviu? Sau sunteți de părere că

acest procedeu funcționează numai în cazul anumitor slujbe sau chiar unui anumit tip de persoane?

6. Psihologul Samuel Gosling folosește un experiment în care un grup de observatori vizitează dormitoarele unor persoane străine pentru a evalua personalitatea acestora. Gândiți-vă la dormitorul vostru. Ce spune el dspre personalitatea voastră?

7. Dacă o privire în iPod-ul sau biblioteca cuiva ne poate spune mai multe despre acea persoană, la ce alte tipuri de exerciții de tăiere în felii subțiri vă mai puteți gândi?

2. Ușa închisă

8. Istoricul de artă Bernard Berenson și miliardarul George Soros sunt persoane care au exersat îndelung tăierea în felii subțiri. Au efectuat judecăți spontane, în condiții de stres, bazându-se pe nimic altceva decât pe un țiuit în ureche sau o durere acută de spate. Ce tip de indicii fizice și inexplicabile v-au făcut pe voi sau pe cineva cunoscut să ajungeți la decizii corecte?

9. „Condiționarea" se referă la acele resorturi subtile care ne influențează comportamentul, fără să conștientizăm astfel de schimbări. Un exemplu este inițiativa autorităților din Spania de introducere a muzicii clasice în vagoanele de metrou, în urma căreia rata vandalismului și a murdăririi vagoanelor s-a redus drastic. Ce alte exemple de condiționare mai puteți găsi?

10. Credeți că ar trebui să introducem condiționarea în școli pentru a încuraja conștiinciozitatea și un comportament mai adecvat? Dar în industria serviciilor? Credeți că angajații ar trebui condiționați să fie mai atenți cu clienții?

11. Atâta vreme cât comportamentul unei persoane poate fi direcționat fără știrea sa, în ce punct începem să vorbim despre manipulare? Cât de diferită este condiționarea de controversele de acum câțiva ani în care cinematografele foloseau publicitatea subliminală cu scopul de a-i încuraja pe spectatori să cumpere de la standurile din hol?

12. Studiul Iyengar-Fisman a scos la iveală discrepanța dintre ceea ce oamenii pretindeau că urmăresc la persoana de sex opus și ceea ce li se părea incitant când se întâlneau cu cineva. Ce spune asta despre serviciile on-line de dating? Putem prezice cu adevărat tipul de persoană de care ne vom îndrăgosti? Este preferabil să ne lăsăm prietenii să decidă cu cine ne-am potrivi decât să căutăm acele tipologii care credem că ni s-ar potrivi?

13. Partenerul vostru se potrivește profilului pe care-l căutați până acum? Ați fost vreodată cu cineva care să fie exact opusul a ceea ce credeați că vă atrage? Are rost să întrebăm vreodată pe cineva ce tip de bărbat/femeie îi place?

3. Eroarea Warren Harding

14. Eroarea Warren Harding scoate la iveală partea întunecată a tăierii în felii subțiri – situațiile în care instinctul ne înșală și cunoașterea spontană deraiază. Analizând alegerile prezidențiale din 1920, putem spune că acest tip de eroare are loc în alegerile politice actuale? Credeți că așa se poate explica faptul că America nu a avut până acum un președinte afro-american și niciodată o femeie președinte?

15. Testul Asocierilor Implicite (TAI) demonstrează că este posibil ca atitudinile noastre inconștiente să fie în total dezacord cu valorile manifeste? Sunteți de acord cu teoria că motivul pentru care reprezentanțele auto discriminează inconștient anumite grupuri

de potențiali clienți sau companiile par să favorizeze persoanele înalte pentru posturile de conducere este acela că ni se pare că nu purtăm răspunderea pentru anumite acțiuni doar pentru că sunt rezultatul influențelor societății și nu al propriilor noastre credințe?

16. Acceptați argumentul conform căruia nu avem niciun control asupra comportamentelor cu motivații inconștiente (precum rezultatele îngrijorătoare ale testului TAI care arată că 80% dintre noi manifestă asocieri pozitive cu albii)? Este oare o explicație convenabilă pentru prejudecăți?

4. Marea victorie a lui Paul Van Riper

17. Van Riper credea că strategia și teoriile complexe erau inadecvate și inutile în focul bătăliei, când nesiguranța și presiunea timpului făceau imposibilă o evaluare atentă și calmă a variantelor disponibile. Ce alte situații „profesionale" sunt incompatibile cu o analiză rațională și necesită decizii „de război" imediate?

18. Ne putem pregăti cu adevărat pentru scenarii decisive și alerte? Credeți că merită să ne pregătim pentru imprevizibil sau este o pierdere de timp și energie?

19. De vreme ce comedia de improvizație, ca orice sport, este supusă unor reguli și necesită antrenament, ar putea oricine să devină actor de stand-up comedy? Credeți că unii oameni au o înclinație naturală pentru reacții rapide și spontane?

20. Van Riper spune: „Când vorbim despre gândirea analitică versus cea intuitivă, niciuna nu este în totalitate bună sau rea. Problema apare când le folosești în circumstanțe neadecvate". Însă ce cântărește mai mult într-o decizie bună, circumstanțele sau personalitatea celui care ia decizia? De exemplu, se poate ca

circumstanțele să aibă un impact mai puternic asupra procesului decizional dacă persoana este cerebrală și logică decât dacă este șovăielnică și acționează instinctiv?

5. Dilema lui Kenna

21. Muzica lui Kenna și povestea scaunului Aeron ilustrează falibilitatea primelor impresii. Ceea ce inițial ni se pare că este respingere se poate dovedi a fi un simplu caz de confuzie sau reticență față de ceva nou și diferit. Cum putem deosebi o decizie motivată de teama de noutate de cele care izvorăsc dintr-o antipatie spontană? Este preferabil să-i lăsăm pe experți să ne spună ce ar trebui să ne placă?

22. Dacă am investit – emoțional și nu numai – într-o persoană sau într-un produs, putem separa implicarea de judecata intuitivă? Dacă da, cum putem face asta?

23. Credeți că reacțiile inconștiente provin dintr-o cameră închisă care ne rămâne pe vecie inaccesibilă? Ne putem cunoaște pe de-a întregul și putem înțelege rațiunea pentru care acționăm într-un fel sau altul? Un individ care susține că știe în detaliu cum îi funcționează mintea se cunoaște foarte bine pe sine însuși sau se autoamăgește? Iar dacă decidem că nu putem trece niciodată de ușa închisă, iar motivul din spatele diferitelor reacții rămâne mereu un mister, nu este oare psihiatria un exercițiu excesiv de scump și limitat?

6. Șapte minute în Bronx

24. Uciderea lui Diallo este un exemplu de incapacitate de a citi gândurile. Incidentul dezvăluie o zonă gri a cunoașterii umane: porțiunea de mijloc, dintre intenționat și accidental. Credeți că împușcarea lui Diallo a fost mai degrabă intenționată decât accidentală sau invers?

25. Incapacitatea temporară sau lipsa ei totală este cauza multor dispute, neînțelegeri și sentimente rănite. Adesea, oamenii maschează o remarcă sarcastică sau ofensatoare spunând că au glumit. Dar dacă nu există o linie de demarcație clară între intenționat și accidental, sunteți de acord că marile adevăruri se spun în glumă? Credeți că, atunci când interpretăm greșit acțiunile sau spusele cuiva și ne enervăm, de fapt detectăm ceva la celălalt care nu ne place la propria persoană?

26. Munca lui Ekman și Friesen de a decoda expresiile faciale dezvăluie faptul că informațiile de pe chip nu sunt doar o traducere a ceea ce se petrece în mintea noastră; ele sunt *chiar* ceea ce se petrece înăuntru. Ce părere aveți însă despre politicieni, celebrități sau alte categorii de oameni care sunt permanent în atenția publicului? Credeți că expresiile lor sunt genuine sau sunt atât de versați în a mima sentimente și stări, încât teoria lui Ekman și Friesen începe să se clatine? Dar în cazul persoanelor extrem de raționale, credeți că numărul limitat de expresii are ca echivalent și emoții precare? Ați întâlnit vreodată o persoană cu două fețe care vorbește defăimător la adresa cuiva ca apoi să o întâmpine cu cel mai binevoitor și exuberant zâmbet? Este acea expresie prietenoasă falsă sau doar o încercare de a îndrepta lucrurile?

27. Persoanele care suferă de autism interpretează literal mediul înconjurător. Spre deosebire de majoritatea oamenilor, ei nu se uită în ochii celorlalți pentru a capta acele nuanțe ale expresiilor

pe care Ekman le-a inventariat cu atâta dedicare. Ce părere aveți despre oamenii care nu își privesc interlocutorul în ochi? Cum credeți că le afectează acest lucru capacitatea de a le înțelege sau interpreta spusele? Se poate explica astfel faptul că, atunci când mint, oamenii își feresc privirea?

28. Ați trecut vreodată printr-o situație de „orbire față de gânduri" – o situație atât de stresantă și confuză, încât pare că acțiunile voastre sunt rezultatul unui autism temporar? Dacă această orbire apare în momente de stimulare maximă, putem înțelege de ce unii oameni „își pierd capul" într-o situație alertă și ajung să spună lucruri pe care le regretă ulterior sau își înșală partenerul?

29. Ne întrebăm întotdeauna cum unii oameni dau dovadă de eroism în unele situații, precum pompierul care a intrat în clădirea cuprinsă de flăcări sau doctorul de la camera de gardă care a operat un pacient în ultima clipă. Credeți că ceea ce îi separă pe „oameni de șoareci" este abilitatea de a-și controla sau tempera reacțiile în momente extreme de stres și stimulare?

30. Credeți că această capacitate se poate dobândi? Sunteți suficient de curioși încât să începeți să o exersați sau să încercați să o îmbunătățiți?

Concluzie / Ascultând cu ochii

31. Așa cum membrii Metropolitan Opera din New York au fost șocați când au aflat că noul cântăreț la corn este femeie, credeți că, cu toate progresele pe care le-am făcut în privința egalității de rasă și sex, în continuare ne folosim mai degrabă ochii și urechile decât instinctul? Percepția evenimentelor, oamenilor,

chestiunilor de tot felul este rezultatul ideilor şi credinţelor pe care le-am dobândit? Sunteţi de acord cu teoria că percepţia este realitate? Pornind de la această ipoteză, credeţi că îmbunătăţirea capacităţii de cunoaştere spontană poate schimba, în cele din urmă, lumea în care trăim?

Malcolm
Gladwell

Excepționalii

Povestea succesului

DE LA AUTORUL BESTSELLERULUI
INTERNAȚIONAL **THE TIPPING POINT**

PUBLICA

Excepționalii așază știința, self-help-ul și spectaculosul între două coperte.

PUBLICA www.publica.ro